

Tuomas Kristian Paajanen

BISNESKULTTUURI YHDYSVALLOISSA

Liiketalous ja matkailu

2011

ALKUSANAT

Opinnäytetyö on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen projekti. Omalla kohdallani siitä on muodostunut melkoinen matka tasapainottelussa työelämän haasteiden ja opintojen loppuun saattamisen välissä. Olen kiitollinen, että projekti on saatu nyt päätökseen ja voin ottaa vastaan uudenlaisia haasteita elämässäni.

Kiitos kaikille Vaasan Ammattikorkeakoulun opettajille ja koko henkilökunnalle opettavaisista vuosista. Erityiskiitos ohjaajalleni Leena Pommelin-Andrejeffille ja henkilöille, jotka ovat kannustaneet minua jatkamaan maaliin asti!

Espoossa 6.3.2011

Tuomas Kristian Paajanen

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Tuomas Paajanen
Opinnäytetyön nimi	Bisneskulttuuri Yhdysvalloissa
Vuosi	2011
Kieli	Suomi
Sivumäärä	50 + 1 liite
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

Tutkimukseni selvittää yhdysvaltalaista bisneskulttuuria ja syventää tietämystä heidän kaupantekotavoistaan ja tottumuksistaan. Tutkimus helpottaa suomalaisten yritysten kaupankäyntiä yhdysvaltalaisen yritysten ja henkilöiden kanssa. Kansainvälisen kauppakumppanin tunteminen on elintärkeää sujuvan yhteistyön toteutumiselle.

Tutkimuksen teoriaosuuden tarkoituksena on selventää lukijalle oleellisia termejä ja faktoja tutkimuskohteena olevasta valtiosta Yhdysvalloista. Tutkimukseni alussa kerron lyhyesti kulttuurista ja kulttuuritekijöistä yleisellä tasolla. Tämä jälkeen syvennyn Yhdysvaltoihin valtiona. Loppuosa keskittyy yhdysvaltalaiseen kulttuuriin sekä tarkemmin bisneskulttuuriin. Tällä osuudella vahvistetaan tietämystä yhdysvaltalaisista kauppakumppanina.

Tutkimusmenetelmäkseni valitsin kvalitatiivisen tutkimustavan, tarkemmin teemahaastattelun. Haastateltavilla henkilöillä on kaikilla kokemuksia yhdysvaltalaisista liikekumppanina. Haastateltavien henkilöiden osalta olen pyrkinyt valitsemaan mahdollisimman laajan skaalan eri toimialoja, jotta tutkimukseen tulisi syvyyttä. Haastattelut on purettu yhdeksi, selkeäksi kokonaisuudeksi. Olen selvittänyt tutkimustuloksista kaikki oleellimmat tiedot, jotta niitä voisi käyttää hyödyksi liikesuhteiden luomisessa yhdysvaltalaisen kanssa.

Saamieni tulosten keskeisenä sanomana oli se, että kansainvälisen liikekumppanin taustoista ja kulttuurista on hyvä olla tietoinen. Tutkimuksen lopputuloksesta käy selvästi ilmi, että eri valtioiden toimintatavat ja kulttuuri ovat hyvin erilaisia. Uskon tämän Yhdysvaltain liikesuhteiden ”käsikirjan” tuovan paljon apua suomalaisille toimijoille yhdysvaltain markkinoiden valloittamisessa.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

International Business

ABSTRACT

Author	Tuomas Paajanen
Title	Business Culture in the United States of America
Year	2011
Language	Finnish
Pages	50 + 1 appendix
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

This research studies business culture in the United States of America. It gives a broad perspective of the country's culture and business culture. The research gives guidance to Finnish companies and individuals on how to do business with the North Americans. The thesis proves how important it is to know the international partner to be able to find productive ways of making business.

The aim of the theoretical study was to examine the most important terms that were used in the research. It also leads the reader to understand Americans and the United States of America as a nation. At the beginning of the research culture and cultural differences on general level were examined. After cultural definitions the United States of America as a nation was focused on. The last part of the theoretical study concentrated on North American culture and North American business culture.

A qualitative research method was chosen in order to bring theoretical part to practice. More closely theme interviews were used. The interviewees had all experience doing business with the North Americans. I chose as many different fields of business as possible to gain broader knowledge. The research was chosen to be understood as one clear result. I discovered all the necessary facts to help Finnish companies in doing business with the Americans.

The results show how important it is to know other cultures and ways how business is done internationally. The differences are quite tremendous in cultural aspect. This "handbook" of doing business with the North Americans provides perspective to Finnish people in doing successful business with the North Americans.

Keywords: United States of America, The Americans, Culture, Business Culture

SISÄLLYS

ALKUSANAT

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen rakenne	7
1.2. Käsitteiden määrittely	8
1.3. Tutkimusongelman määrittely ja tavoitteet.....	8
1.4. Tutkimuksen rajaukset	8
2. KULTTUURI.....	9
2.1. Mitä on kulttuuri?.....	9
2.2. Kulttuuri yksilön muovaajana	10
2.3. Kulttuurishokki	10
3. YHDYSVALLAT	12
3.1. Historia lyhyesti	12
3.2. Maantiede ja Ilmasto	12
3.3. Kansakunta.....	13
3.4. Poliitiikka	14
3.5. Talous.....	15
4. YHDYSVALTAIN BISNESKULTTUURI	17
4.1. Aikakäsitys.....	17
4.2. Työaika.....	18
4.3. Asenne työntekoon.....	19
4.4. Työskentely amerikkalaisten kanssa.....	21
4.5. Identiteetti ja stereotypiat.....	22
4.5.1. Menestyminen	23
4.5.2. Epäonnistuminen ja riskin ottaminen.....	23
4.5.3. Amerikkalainen unelma	23
4.6. Hierarkia.....	24
4.7. Ryhmä- ja tiimityö	25
4.8. Neuvottelut.....	26
4.9. Palautteen antaminen	29
4.10. Empatia	31
4.11. Etiketit.....	31
4.12. Pukeutuminen.....	33
5. TUTKIMUSMENETELMÄT.....	34
5.1. Kvalitatiivinen tutkimus.....	34
5.2. Aineiston keruu	34

5.2 Teemahaastattelu.....	35
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	36
5.3.1 Reliaabelius	36
5.3.2 Validius	36
6. TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI	38
6.1. Kohdeyritysten ja haastateltavien esittely	38
6.1.1. Yritys A	39
6.1.2. Yritys B	39
6.1.3. Yritys C	39
6.1.4. Yritys D	40
6.1.5. Yritys E	40
6.2. Erot kulttuurissa	41
6.3. Erot liikeneuvotteluissa ja sopimuksenteossa	43
7. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	46
7.1. Johtopäätökset kulttuurillisista eroista	46
7.2. Johtopäätökset liikeneuvotteluiden ja sopimuksen teon eroista ...	47
8. YHTEENVETO	48
KIRJALLISUUS	49
LIITTEET	50
TEEMAHAASTATTELURUNKO	51

1. JOHDANTO

Johdanto-osuuden tarkoituksena on selventää tutkimukseni pääosa-alueet: rakenne, käsitteet, tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja työn rajaus. Johdanto-osuus antaa hyvän pohjan lukijalle ennen aiheeseen syventymistä.

1.1. Tutkimuksen rakenne

Tutkimustyöni rakenne koostuu kolmesta pääosasta. Nämä osat ovat johdanto, teoria ja empiirinen osa.

Johdanto-osassa tiivistän opinnäytetyöni sisällön pääpiirteittäin. Teoria osuus perehdyttää lukijan työni ymmärtämiseksi vaadittaviin termeihin, sekä asiasisältöön. Empiirinen osuus avaa tutkimuksen kautta teoriaosuuden sisällön, eli antaa myös käytännön vastapainon tutkimukselleni.

Opinnäytetyöni teoriaosuus tukee empiirisen osan ymmärtämistä. Tutkimukseni perehtyy yhdysvaltalaisen bisneskulttuuriin ymmärtämiseen suomalaisen yrityksen ja yksilön näkökulmasta. Teoriaosuuden alussa syvennyn selvittämään kulttuuria ja kulttuuritekijöitä yleisellä tasolla. Tämän jälkeen kerron faktoja Yhdysvalloista valtiona. Lopussa syvennän lukijan tietämystä yhdysvaltalaisista ihmisistä ja yhdysvaltalaisesta bisneskulttuurista.

Empiirinen osuus rakentuu teemahaastattelun ympärille. Niiden rakenne kuvataan tarkemmin empiirisen osion yhteydessä. Haastattelu keskittyy puhtaasti suomalaisten henkilöiden kokemuksiin yhdysvaltalaisista liikekumppanina. Tämän kautta saamme mielenkiintoisen vastapainon kirjallisuudessa esiintyneille tiedoille. Haastattelun analyysistä selviää haastateltujen vastausten ja teoriaosuudessa pitävyys. Olen valinnut teemahaastatteluun henkilöitä, joilla on kokemuksia liikesuhteista yhdysvaltalaisten kanssa. Haastatellut henkilöt ovat halunneet pysyä anonyymina.

Opinnäytetyöni päättyy yhteenvetoon, jossa selviää näkemykseni työni lopputuloksesta ja projektin läpiviemisestä.

1.2. Käsitteiden määrittely

Opinnäytetyössäni esiintyvät useasti seuraavat sanat: Yhdysvallat, amerikkalaiset, suomalaiset, kulttuuri ja bisneskulttuuri. Teoriaosuuden edetessä sanojen sisältö aukeaa lukijalle selkeäksi kokonaisuudeksi.

1.3. Tutkimusongelman määrittely ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on selvittää yhdysvaltalaista bisneskulttuuria ja syventää sen tietämystä. Tätä arvokasta tietoa voidaan hyödyntää suomalaisissa yrityksissä ja yksilötasolla. Tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, kuinka tärkeää on tuntea kansainvälisen kauppakumppanimme taustat ja kulttuuri. Kansainvälisen kauppakumppanin tunteminen on erittäin tärkeää, jotta voidaan saavuttaa toivottu tulos sekä yhteistyön että kumppanuuden näkökulmasta. Kotiläksyt on siis tärkeää tehdä hyvin ennen varsinaista yhteistyön aloittamista. Empiirinen osuus kerää suomalaisten henkilöiden kokemuksia amerikkalaisista liikekumppanina. Tämä vahvistaa omalta osaltaan teoriaosuuden pitävyyttä. Tutkimuksen päätavoite on helpottaa suomalaisten yritysten liiketoimia Yhdysvalloissa. Samalla toivon rohkaisevani suomalaisia yrityksiä kokeilemaan siipiään Amerikan markkinoilla.

1.4. Tutkimuksen rajaukset

Tutkimustyön rajaaminen on tärkeää kokonaisuuden ja selkeyden kannalta. Olen rajannut teoriaosuuteni sisältöä syventymällä kulttuuriin, Yhdysvaltoihin, amerikkalaisiin ja heidän bisneskulttuuriinsa. Empiirisen osuuden olen rajannut haastatteleamalla suomalaisia henkilöitä, joilla on kokemusta amerikkalaisista liikekumppaneista. Teorian ja empiirisen osuuden kautta olen saanut koottua selkeän ja kattavan kuvan johtopäätösten tekemiselle.

2. KULTTUURI

2.1. Mitä on kulttuuri?

”Kulttuuri on mielen kollektiivista ohjelmointia, joka erottaa yhden ihmisryhmän toisesta.” G. Hofstede (Lewis 1996: 21)

Käsitteenä kulttuuri on erittäin monimuotoinen. Kulttuuri sanana on peräisin latinan sanasta cultura, joka tarkoittaa suoraan käännettynä viljelyä. Historian saatossa sana kulttuuri on saanut useita eri merkityksiä ja käänteitä. Vasta uudella ajalla sanan merkitys on alettu omaksua sen nykyisessä muodossaan. (Rauhala 2005: 12–14)

Kulttuuri ymmärretään useimmiten ihmisen toiminnan tuotteeksi. Kulttuurin etnisestä näkökulmasta katsottuna kansakunta on ryhmä ihmisiä, joita yhdistää puhuttava kieli, uskonnot ja historia. Kulttuuri liitetään usein myös tieteeseen ja taiteeseen. Yleisiä toimintatapoja käsitellään usein kulttuurin näkökulmasta. Bisnesmaailmasta hyvänä esimerkkinä voitaisiin pitää yritysten toimintatapaa eli yrityskulttuuria. (Salminen, Poutanen, 1996: 8-9)

Kulttuurin voidaan katsoa koostuvan kahdesta eri osasta: näkymättömästä ja näkyvästä. Kulttuurin ydin käsittää näkymättömän osan. Näkymätön osa koostuu arvoista, valtarakenteista, uskonnoista, historiasta, asumistiheydestä, ihmissuhteiden käsittämisestä ja ajasta. Näkymätöntä kulttuuria ei ole helppoa kuvata sanoin ulkopuoliselle, sillä se on yksilön elämäkokemusten tuoma kokonaisuus. Näkymättömän kulttuurin täydellinen ymmärtäminen vaatii sitä, että henkilö kokee kulttuurin syntymästään asti. (Salminen, Poutanen, 1996: 8-9)

Kulttuurin näkyvään osaan jokaisen on mahdollista oppia. Näkyvään osaan liitetään usein symbolismi ja rituaalit. Esimerkiksi suomalaisuutta kuvastaa hyvin sinivalkoisuus ja Suomi-neito. Rituaaleista taas hyvänä esimerkkinä voidaan nostaa esille saunominen ja runsas alkoholinkäyttö. Jokaiselle kansakunnalle ja kulttuurille on ominaista myös omat sakanritarinansa ja johtohahmot. (Salminen, Poutanen, 1996: 8-9)

Kulttuurin ymmärtäminen ja analysointi ovat tärkeitä osia kansainvälisessä kaupankäynnissä. Kansainvälisen kaupan suhteiden luominen vaatii entistä enemmän toisen kulttuuriin ja tapoihin perehtymistä. Tällä tietämyksellä osoitetaan myös kunnioitusta toista osapuolta kohtaan. Kulttuurin ymmärtäminen tekee kumppanuudesta sujuvaa. Omassa tutkimustyössäni avaan kulttuurillista näkökulmaa Yhdysvalloista.

2.2. Kulttuuri yksilön muovaajana

Ihminen kuuluu syntymästään asti johonkin kulttuuriympäristöön. Henkilö kehittyy ja muuttuu matkalla ikääntyessään eli on osana muuttuvaa maailmaa. Jokainen muovaa omaa matkaansa aktiivisesti ja passiivisesti. (Salminen, Poutanen, 1996: 10)

Kulttuuri muokkaa ihmisen persoonallisuutta. Persoonallisuuden perustalla on kulttuurista kaikille riippumaton, yhteinen universaali ihmisluonto. Ihmisluontoon kuuluvat tuntemukset rakkaudesta, vihasta ja surusta tarpeeseen kuulua osaksi jotain ryhmää tai kokonaisuutta. Persoonallisuuden voi jakaa kolmeen pääosaan. Ensimmäinen osa koostuu alitajunnasta eli tiedostamattomasta tilasta. Toinen osa koostuu arvoista ja arvomaailmasta, joiden tuomat ristiriidat ovat osa kulttuuriprosessia. Kolmas osa kuvaa ihmisen luovaa puolta, joka on täysin näkyvää. Tämä tulee esiin muun muassa valmistamissamme esineissä, luomuksissa, tieteessä, taiteessa ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Vieraan kulttuurin käyttäytymisnormit saattava tuntua omaan kulttuuriimme nähden joskus käsittämättömiltä. Persoonallisuus on siis osittain perittyä ja opittua. Yksilö on osa suurempaa kokonaisuutta, joka syntyy omaksutusta kulttuurista ja universaalista ihmisluonnosta. (Salminen, Poutanen, 1996: 10–11)

2.3. Kulttuurishokki

Kulttuurishokki on stressitila kahden kulttuurin kohdatessa ja asettuessaan vastakain. Toisen kulttuurin kohtaaminen ja siihen tottuminen vaatii sopeutumista. Esimerkiksi muutto toiselle paikkakunnalle tai kokonaan toiseen valtioon aiheuttaa kulttuurishokin. Muutokseen reagointi on erittäin yksilöllistä. Mitä nuorempa-

na henkilö joutuu kokemaan muutoksen tuoman sopeutumistilan, sen helpompaa sopeutuminen on. Tämä johtuu siitä, että lapsella tai nuorella ei yleensä ole vielä täysin valmiiksi rakennettua maailmaa omassa mielentilassaan. (Salminen, Poutanen 1996: 88–90)

Kulttuurishokin alussa uusi kulttuuri koetaan kiehtovana, mielenkiintoisena ja uutena. Uusi maailma tuntuu paremmalta kuin oman kulttuurin maailma. Tämä on sopeutumisen neljästä vaiheesta ensimmäinen osa, niin sanottu kuherruskuukausi. Toiseen vaiheeseen siirryttäessä yksilö alkaa arvostella vierasta kulttuuria ja verrata sitä omaansa. Tässä vaiheessa yksilö etsii usein muita samassa tilanteessa eläviä henkilöitä, joiden kanssa voi jakaa tunteuksiaan. Tunteuksien jakaminen on yksi merkittävä osa kulttuurishokin prosessia. Toisen vaiheen jälkeen yksilö alkaa pikkuhiljaa ymmärtää ja hyväksyä uutta, vierasta kulttuuria. Kulttuurishokin loppuvaiheilla käynnistyy henkilön omatoiminen sopeutumisen ja omaksumisen jakso. Tämän jakson alkaminen vaihtelee yksilöstä toiseen. Kulttuurishokin raskain vaihe saatetaan kokea yllättäen silloin, kun henkilö palaa takaisin oman kulttuuriinsa piiriin. (Salminen, Poutanen 1996: 88–90)

Kulttuurishokin vaiheiden ymmärtäminen helpottaa henkilöä käsittelemään uutta elinympäristöään. Ilmiöön perehtyminen pitää henkilön paremmassa henkisessä tasapainossa. Kulttuurishokin tunteuksen avulla hän saa tutkittua tukea tunteuksilleen eikä joudu paniikkiin yhtä herkästi erilaisten tunnetilojen noustessa vieraassa kulttuurissa pinnalle.

3. YHDYSVALLAT

3.1. Historia lyhyesti

Yhdysvaltain historia on värikäs ja tapahtumarikas. Yhdysvallat alkoi kehittyä nykyiseen muotoonsa, kun kolmetoista Ison-Britannian siirtokuntaa perusti liittovaltion 1700-luvun loppupuolella. Yhdysvallat julistettiin itsenäiseksi valtioksi 4. heinäkuuta 1776. Perustuslaillisista tasavalloista se on yksi vanhimmista. Itsenäisyyspäivä, *Fourth of July*, on Amerikassa vuoden suurin juhla, jonka perusta on valettu kansan vahvaan isänmaallisuuteen. Myös maan tunnistaminen vapaussodan päätteeksi 1783 on kansan yksi tärkeä merkkipaalu. Vuonna 1787 Yhdysvallat otti käyttöön oikeusjärjestelmänsä, perustuslain. Seuraava vuosisata toi mukanaan konflikteja ja maantieteellistä laajentumista. Konfliktit purkautuivat sisällissodassa vuosina 1861–1864. Neuvostoliiton hajotessa 1990-luvulla, siitä tuli ainoa jäljellä oleva supervaltio. Yhdysvaltoja voidaan kutsua monessa mielessä maailman johtavaksi valtioksi.

3.2. Maantiede ja Ilmasto

Yhdysvallat sijaitsee pääosin Pohjois-Amerikan keskiosissa. Se on perustuslaillinen liittovaltio. Se koostuu 50 osavaltiosta ja yhdestä liittovaltion hallinnollisesta piirikunnasta sekä useista erillisalueista. (Wikipedia 2011)

Yhdysvallat kattaa pinta-alaltaan yhteensä 9,6 miljoonaa neliökilometriä. Se on kooltaan maailman neljänneksi suurin valtio. Suurempi pinta-ala on ainoastaan Venäjällä, Kanadalla ja Kiinalla. Naapurivaltioina on pohjoisessa Kanada ja etelässä Meksiko. Yhdysvaltojen pääkaupunki on Washington, DC. (Frazier, Haigh 2004: 29–32)

Luonto on Yhdysvalloissa varsin väkivaltainen. Eri osissa maata voidaan törmätä erilaisiin luonnonilmiöihin, kuten hurrikaaneihin, tornadoihin, rajuihin metsäpaloihin ja maanjäristyksiin. Korkeuserojen ääripäinä ovat maan matalimmat kohdat Death Valleyssa (-282m) ja korkeimmat McKinleyn vuoristossa(+6194m).

Ilmastoltaan Yhdysvallat tarjoaa useita erilaisia olosuhteita. Pääosin maassa ei kuitenkaan törmää äärimmäisen kuumaan tai kylmään ilmaan, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. (Frazier, Haigh 2004: 29–32)

Suomesta käsin Yhdysvaltain suuruutta on monessa mielessä vaikeaa käsittää. Sanonta ”Amerikassa kaikki on suurta” pitää paikkansa ainakin maantieteellisessä mielessä. Valtio jakautuu peräti neljään eri aikavyöhykkeeseen. Nämä vyöhykkeet ovat nimeltään Eastern Standard-, Central-, Mountain- ja Pacific Time. Maantieteellisessä suuruudessa on omat haasteensa, koska etäisyydet ovat usein pitkiä. Lisäksi suurkaupunkien ruuhkat vaikeuttavat päivittäisten rutiinien hoitoa. Usein matka töistä kotiin suurkaupungeissa saattaa kestää tunteja kovien ruuhkien takia. Samaan ongelmaan ei tietenkään törmää pienemmillä paikkakunnilla, joissa ihmismassojen tai autojen tukkimat tiet eivät ole ongelmana. (Nieminen, Väyrynen 1999: 20–23)

3.3. Kansakunta

Yhdysvalloissa on arviolta 290 miljoona kansalaista. Väkiluku kasvaa noin yhden prosentin vuosivauhdilla. Kolme suurinta osavaltiota ovat Kalifornia, Texas ja New York. Yhdysvalloista voidaan puhua valtiona, joka koostuu monen kansakunnan sekoituksesta ja maahanmuuttajista. Maahanmuuttajat ovat luoneet valtion ja ovat sen voimavara. Suuri osa kansakunnasta kantaa juuria Afrikasta, Aasiasta ja Latinalaisesta Amerikasta. Yhdysvaltain virallinen kieli on englanti. Toinen vahvan aseman saavuttanut kieli on espanja. Se on saanut jalansijan etenkin rannikkoseuduilla. (Frazier, Haigh 2004: 33–34)

Uskonto jakaa ja yhdistää amerikkalaisia. Amerikan suurin uskontokunta on kristinusko. Sekin jakautuu vielä moneen eri ryhmään ja kategoriaan. Muut uskontokunnat ovat kasvaneet viime vuosina kristinuskon menettäessä osuuttaan. Maahanmuuttajien ja monikulttuurisuuden myötä kristittyjen rinnalle ovat nousseet islaminuskoiset ja buddhalaiset. (Frazier, Haigh 2004: 47)

3.4. Poliitiikka

Yhdysvaltain poliittinen valta jaetaan keskuksen ja osavaltioiden välille. Niiden keskinäinen valtapeli on leimannut liittovaltion poliittista historiaa. Valtapelin voimasuhteet ovat kallistuneet kohti osavaltioita, jotka tekevät yhä enemmän omia päätöksiä. Poliittisesti Amerikka on hyvin monimuotoinen ja kulttuurinen valtio. (Nieminen & Väyrynen 199:267)

Presidentti johtaa keskuksen toimintaa. Hänellä on poliittista valtaa enimmäkseen ulkopoliittisissa asioissa, mutta myös sisäpolitiikka kuuluu presidentin vaikutuksen piiriin. Presidentti voidaan valita enintään kahdeksi neljän vuoden mittaiseksi jaksoksi. Presidentti ottaa kantaa kongressin tekemiin päätöksiin ja voi halutesaan hylätä ne. Mikäli kongressi on äänestänyt kahden kolmasosan enemmistöllä jonkin asian puolesta, ei presidentin valta riitä kumoamaan päätöstä. Presidentti toimii myös muun muassa puolustusvoimien ylipäällikkönä.

Kongressi on kahden kamarin yhdistelmä. Ylempi kamari koostuu senaattoreista, joita on valittu kaksi jokaista osavaltiota kohden. Alempi kamari eli edustajainhuone jakaa osavaltioiden edustajien määrän niiden asukasluvun perusteella. Paikkoja edustajainhuoneessa on yhteensä 435. Osavaltiossa valtaa pitävät oman alueensa kuvernöörit. Osavaltioilla on myös sisäisesti omat lakiasäättävät toimijat, senaatti ja edustajainhuone. Niiden kokoontumispaikkana on jokaisen osavaltion oma eduskuntatalo, *Capitol Hill*. (Nieminen & Väyrynen 199: 267–268)

Kun Yhdysvallat itsenäistyi, sillä ei ollut vielä perustuslakia. Perustuslaki astui voimaan vasta 12 vuotta itsenäistymisen jälkeen vuonna 1787. Perustuslain perimmäinen syy oli yhdistää kansakunta yhdeksi oikeudellisesti tasavertaiseksi valtioksi. Yhdysvalloissa vallitsee kansalaisfilosofia, joka liputtaa vapauden ja tasa-arvon puolesta. Itsenäisyysjulistuksen pääviestinä on jokaisen kansalaisen oikeus elämiseen, vapauteen ja onneen. (Nieminen & Väyrynen 199: 268–269)

Puoluetasolla valta jakautuu käytännössä kahden suuren puolueen välille. Valta-
puolueet ovat Republikaanit ja Demokraatit. Republikaanit eli *Grand Old Party* kantaa puolueensa symbolisena tunnuksena norsua. He edustavat konservatiivisia

arvoja, joiden taustalla ovat yhä yleisimmin uskonnolliset ja poliittiset tekijät. Historian aikana puolueen kannatus on liikkunut pohjoisen keskiluokan alueelta osittain valtion eteläosiin. Toisen valtapuolueen demokraattien symbolinen tunnus on aasi. Demokraattien kannattajakunta on koostunut perinteisesti liberaaleista, vähemmistön edustajista ja ammattiyhdistysliikkeiden väestä. Käytännön politiikassa molemmat puolueet ovat hyvin lähellä toisiaan. Molemmat ovat markkinatalouden vahvoja kannattajia, mikä antaa perustan puolueiden politiikalle. Myös puolueiden kannatusprosentit ovat hyvin lähellä toisiaan. Poliitiikka on yhdysvalloissa hyvin kiihkeä aihe, ja se näkyy päivittäisessä elämässä. Median suuruus ja valta ovat yksi syy siihen, miksi kansalaiset ovat jatkuvasti ajan hermolla poliittisten muutosten keskellä. (Nieminen & Väyrynen 199: 269–272)

3.5. Talous

Yhdysvaltain rahayksikkö on dollari. Se on maailman johtava valuutta ja se hallitsee monilla aloilla maailman rahavirtoja. Yksilötasolla raha on merkittävässä osassa amerikkalaista kulttuuria, sillä onnellisuuden mittarina pidetään yleisesti lompakon paksuutta. Amerikkalaiset osaavat myös näyttää sen, että he ovat rikkaita, eivätkä juuri peittele sitä. Suomalaisille tämä on hieman outoa, sillä kulttuurimme ei yleisesti kuulu esitellä omaisuutta ja rikkauksia. Yhdysvalloissa tuloerot ovat suuria, mikä näkyy selvästi myös katukuvassa. (Nieminen & Väyrynen 199: 273)

Yhdysvallat perustaa taloudellisen toimintansa vapaaseen yrittämiseen. Valtion omistukset ovat vähäisiä ja toiminta on pääosin yksityisten yritysten harteilla. Yhdysvalloissa on useita jättyhtiöitä, mutta pääosin pienyritysten massa jyrää markkinoilla. Yhteensä yrityksiä on maassa noin 20 miljoonaa. Suhteessa luku on merkittävä, mikä puoltaa faktaa siitä, että valtio panostaa yritystoimintaan. Syynä yrityskulttuuriin suosioon on amerikkalaisten aktiivisuus ja toiminnanhalu. Amerikkalaiset vaihtavat myös herkästi paikkakuntaa ja yritystä työpaikan perässä. Lisäksi on yleistä, että he työskentelevät useassa työpaikassa samanaikaisesti. Syynä tähän on ahkeruuden lisäksi suuret tuloerot kansalaisten välillä ja palkkatason hidas kehitys suhteessa rahan arvoon. Vapaaehtoistoiminta on myös suosittua erityisesti keskiluokkaisen kansan keskuudessa. (Nieminen & Väyrynen 199: 203)

Yhdysvaltain talouden positiivisia tekijöitä ovat korkea kansallinen tuottavuus ja valmistus, kilpailukyky, viennin volyymi sekä rahoituspalvelut. Negatiivisena talouteen vaikuttavina tekijöinä ovat tällä hetkellä työttömyys, ihmisten taloudelliset erot, energiapolitiikka ja terveys. Keskiarvallisessa bruttokansatuotteessa mitattuna Yhdysvallat on viimeisten vuosien aikana sijoittunut aina kymmenen kärkivaltion joukkoon. Työttömyys oli vielä 2000-luvun alussa alhainen, mutta viime vuosina tilanne on heikentynyt huomattavasti. (Frazier, Haigh 2004: 75–77)

Yhdysvallat on erittäin aktiivinen ulkomaankaupassa. Se on lukujen valossa maailman suurin tuonti- ja vientivaltio. Tärkeimmät ja suurimmat tuonnin kumppanit ovat Kanada, Meksiko, Kiina, Japani ja Saksa. Suurin osa tuonnin tuotteista on polttoaineita, ajoneuvoja, mekaniikkaa, raaka-aineita ja elintarvikkeita. Viennissä suurimmat kumppanit ovat valtaosin samoja kuin tuonnissa. Viennin suurimmat maat ovat Saksa, Japani ja Kiina. Yhdysvallat toimittaa maailmalle eniten ajoneuvoja, teollisuuden tuotteita ja raaka-aineita, kulutustavaraa sekä rahoitustuotteita. Euroopan Unionin ja Yhdysvaltojen suhde kansainvälisessä kaupassa on merkittävää ja tärkeää molempien osapuolten kannalta. (Frazier, Haigh 2004: 79–81)

4. YHDYSVALTAIN BISNESKULTTUURI

4.1. Aikakäsitys

Aikakäsitys on tärkeää määritellä ja ymmärtää liike-elämässä. Käsitteenä aika on jokaisessa kulttuurissa hieman erilainen. Yhtenä suomalaisten tavaramerkkinä voidaan pitää täsmällisyyttä. Jos esimerkiksi palaveri on sovittu alkamaan kello 14.00, saapuvat palaveriin sovitut henkilöt juuri tuolloin – eivät hetkeäkään aiemmin tai myöhemmin. Aikakäsitys on kuitenkin paljon muutakin kuin palaverien alkamisaikoja. Seuraavaksi esitän erilaisia yhdysvaltalaisten aikakäsityksen osa-alueita.

Amerikkalaista elämäntapaa kuvastaa hyvin kiireellisyys ja kärsimättömyys. Kiireellisyys on usein myös perusteltua, sillä he tekevät päätöksiä sekä liike- että yksityiselämässä nopeasti. (Nieminen & Väyrynen 1999: 177)

Työ- ja liike-elämässä aikataulut ja aikakäsite ovat tärkeitä tekijöitä. Usein nopeaan aikatauluun pyritään jopa laadullisten tekijöiden kustannuksella. Kilpailu Amerikassa on erittäin kovaa, ja tällä tarkoitetaan usein kilpailua ajasta. Sanonta ”Time is money” eli ”aika on rahaa” kuvastaa mainiosti amerikkalaista mentaliteettia. (Waltker, D.-Walker, T. & Scmitz, J. 2003: 162–185). Liike-elämässä taloudelliset voitot pyritään maksimoimaan mahdollisimman nopeasti. Uusien kehitettyjen tuotteiden vienti markkinoille pyritään toteuttamaan mahdollisimman nopealla aikataululla. Suomalainen saattaa jäädä alussa ihmettelemään tätä vauhdikkaan kansan toimintaa, jossa laadullinen harkintakyky on välillä toisarvoinen asia. Tähän tottuminen on kuitenkin edellytys, jotta aikataululliset tekijät saadaan sujumaan. (Nieminen & Väyrynen 199: 177)

Amerikkalaiset ovat kärsimättömiä ja ryhtyvät toimeen ripeästi. Usein projektin puolessavälissä saatetaan huomata virheitä, joita aletaan korjata. Tästä toimenpiteestä käytetään termiä *corrective action*, joka tarkoittaa projektin tai työn suunnan tarkistamista. Tämän jälkeen laitetaan jälleen täysi höyry päälle, jotta työ saadaan saatettua valmiiksi. Ripeällä toiminnalla on itseisarvo, joten nopeiden ratkaisujen kautta tehdyistä virheistä ei rankaista. Suomalaisessa työyhteisössä tilanne

saattaa olla toinen, koska tarkkaavaisuus on yksi meidän perusedellytyksistämme. Amerikkalaisille pääasia on oikea asenne ja nopea toiminta, jota arvostetaan eniten. (Nieminen & Väyrynen 1999:177)

Yhteinen tekijä meille suomalaisille ja amerikkalaisille on sovittujen tapaa-
misaikojen pitäminen ja täsmällisyys. Täsmällisyydessä piilee aina poikkeuksia,
jotka vaihtelevat työpaikan kulttuurin mukaan. Jotkin amerikkalaiset työyhteisöt
aloittavat säännöllisesti oma sisäiset palaverinsa 5–15 minuuttia myöhässä sovi-
tusta ajasta. Niistä on kuitenkin tehty työpaikalle erilliset omat sääntönsä. Pää-
sääntöisesti sovitusta palavereista ei ole soveliasta myöhästyä, eikä myöhästymis-
tä ole helppo selittää. Joissain tapauksissa suurten kaupunkien liikennemuutokset
ovat sallittuja syitä myöhästymiselle. Näissäkin poikkeustapauksissa on tärkeää
ilmoittaa aikataulujen pettämisestä puhelimitse kokouksen järjestäjälle huomates-
saan mahdollisen myöhästymisen. Toinen suositeltava kokouksiin liittyvä tapa on
vahvistaa sovittu tapaaminen puhelimitse muutamaa päivää ennen ajankohtaa.
Tämä on suositeltavaa erityisesti siitä syystä, että amerikkalaiset suhtautuvat kau-
kasiin ajankohtiin ja ajanjaksoihin väljemmin. He elävät niin vahvasti nykyhet-
kessä, että saattavat unohtaa viikkoja aiemmin sovitut tapaamiset. (Nieminen &
Väyrynen 1999: 178)

4.2. Työaika

Työajan määrittäminen ei ole täysin yksiselitteistä. Työajat ja työvuorot vaihte-
levat toimialoittain. Tyypillisin työaika amerikkalaisille voidaan määritellä aamun
kello 9.00 ja iltapäivän kello 17.00 välille. Lounas pidetään pääosin keskellä päi-
vää ja on kestoaltaan 30–45 minuuttia. Pitkät työpäivät ovat normaalia amerikka-
laisessa työkulttuurissa, ja monet työyhteisöt pitävät kahdeksan tunnin työpäivää
pituudeltaan miniminä. Amerikkalaisten ovat hyvin kilpailuhenkisiä. Se näkyy
myös työajan pituudessa, sillä usein työntekijät kilpailevat siitä, kuka jaksaa tehdä
pisimmän työpäivän. Työpäivän tuntimäärää tärkeämpää on suorittaa annetut työ-
tehtävät sovitusti ajallaan ennen päivän päättymistä. (Frazier & Haigh 2004: 161)

Sosiaalinen kanssakäyminen on yksi tärkeimmistä osista amerikkalaisessa kult-
tuurissa. Tämä näkyy myös virallisen työajan ulkopuolella. Sosiaalisten suhteiden

ylläpitäminen omiin kollegoihin tai liikekumppaneihin on yleistä myös työajan jälkeen. Elämä on hektistä ja päivät pyritään täyttämään erilaisilla aktiviteeteilla aamusta iltaan. *After work* on termi, joka viittaa työpäivän jatkamiseen paikallisessa ravintolassa tai baarissa päivän töiden päätteeksi. Työpäivän aikana tapahtuneita asioita kerrataan ja päivitellään yhdessä. Tämä malli toimii samalla terapeutisena palautumisena pitkistä ja hektisistä työpäivistä. Illan päättyessä on yleistä, että joku työporukasta maksaa illan menot, eikä laskuja jaeta tasan kaikkien kesken, kuten Suomessa on tapana. Myös hyvästä palvelusta halutaan muistaa ravintolaa antamalla tippiä laskun loppusummasta riippuen. Tippikulttuuri on hyvä muistaa, sillä Suomessa tämä ei ole kovin yleistä. (Frazier & Haigh 2004: 162–163)

Työn vastapainona olevat lomat ovat Amerikassa hyvin erilaiset kuin Suomessa. Sama pätee myös sairausajan lomiin. Työuran ensimmäisenä täytenä vuotena henkilö ansaitsee palkallista lomaa viikon ja palkallista sairauslomaa viikon. Täyden loman pituus on kolmen vuoden työskentelyn jälkeen kolme viikkoa. Sairausloma pysyy yhdessä viikossa. Yleensä amerikkalaiset pitävät pidennettyjä lomaviikonloppuja ja käyttävät vain harvoin kaikkia ansaittuja lomapäiviä yhteen putkeen. Amerikkalaiset ovat siis vuotuisissa työtunneissa mitattuna ahkeria työntekijöitä, mutta se ei tarkoita automaattisesti parasta ja tehokkainta tulosta. Tätä mieltä ollaan esimerkiksi Pohjoismaissa, joissa työn ja vapaa-ajan tasapaino on suuremmassa arvossa. (Nieminen & Väyrynen 1999: 180)

4.3. Asenne työntekoon

Amerikkalaiset ovat aina uskoneet kovaan työntekoon. Tämä juontaa juurensa historiasta, jolloin siirtolaiset saapuivat Amerikkaan. Jo niistä ajoista asti maassa on uskottu kovan työn mukana tuomaan siunaukseen. Kovan työn on uskottu tuovan hyvinvointia. Kovalla työnteolla on siis amerikkalaisessa työkulttuurissa syvä merkitys. Tämä on osaltaan vahvistanut maan arvomaailmaa, jossa kova työ palkitaan. Työn tärkeydestä on tullut yksi amerikkalaisuuden tärkeimpiä perusarvoja henkilön kulttuurilliseen taustaan katsomatta. (Nieminen & Väyrynen 1999: 179)

Amerikkalaiset opettavat lapsilleen jo varhaisessa vaiheessa työnteon arvon ja tärkeyden. Käytännön arvoja opetetaan varhaisessa teini-iässä, jolloin kotitaloudessa annetaan pieniä tehtäviä taskurahan ansaitsemiseksi. Opiskeluaikoina osaaikatyön hankkiminen on yleistä kuten myös työskentely lomakuukausina. Näiltä osin työkuulttuuri on hyvin samanlaista Amerikassa ja Suomessa. Monikulttuurisen Amerikan yhdistää yksi yhteinen perusarvo, työnteon kulttuuri. Ahkeruus ja asenne työntekoon ovat yhteiskunnan kunnioitettavimpia tekijöitä. Laiskoja ja saamatomia ihmisiä suorastaan halveksutaan. Tittelit ja menestys työuralla ovat haluttuja ja himoittuja päämääriä. Työpaikan vaihtaminen urakehitys mielessä on erittäin yleistä. Maailmanlaajuisten tilastojen perusteella amerikkalaisten vaihtavat kaikin herkimmin paikkakuntaa paremman työpaikan perässä. (Nieminen & Väyrynen 1999: 179)

Asenteesta työntekoon kertoo kova kilpailu ja kilpailuhenkisyys, jotka ovat osa amerikkalaisuutta. Ihmiset ovat tottuneet kilpailemaan eri osa-alueilla jo pienestä pitäen, joten kilpailuhenkisyyden voidaan sanoa olevan heillä veressä. Jo alaluokilla jaetaan palkintoja erilaisista päivittäisistä suorituksista. Myös ylistyssanojen käyttö ja kannustaminen siivittävät kilpailemista. Kova kilpailuhenkisyys ja itsensä haastaminen ovat merkittävimmät syyt amerikkalaisten menestykseen. Tämä ruokkii myös työyhteisön menestystä yksilö- ja tiimitasolla. Kilpailuhenkisyys katsotaan amerikkalaisessa työyhteisössä normaaliksi ja jopa suositeltavaksi. Kaikki eivät voi olla voittajia, ja toinen hieno piirre amerikkalaisessa kulttuurissa on kannustaminen. Heikompia pyritään kannustamaan, jotta hekin saavuttaisivat parhaan mahdollisen tason. (Nieminen & Väyrynen 1999: 184)

Jatkuva kilpailu on viety tasolle, jossa jokaisella yksilöllä on mahdollisuus ja velvollisuus tehdä parhaansa. Tämä ajatusmaailma on luotu hierarkian jokaiselle tasolle, niin että jokainen pyrkii tekemään parasta mahdollista tulosta. Amerikkalaiset ovat sisäistäneet ajatusmaailman, jossa taloudellinen voitto pyritään maksimoimaan. Suomalaisille tämä suoraan ulospäin näkyvä kilpailuhenkisyys saattaa olla vaikeaa ymmärtää. Amerikkalaiset puhuvat myös avoimemmin tavoitteistaan ja niiden saavuttamisesta eivätkä pelkää ottaa haasteita vastaan. (Nieminen & Väyrynen 1999: 184)

4.4. Työskentely amerikkalaisten kanssa

Amerikkalaisen bisneskulttuurin kaksi tärkeintä tekijää ovat nopeiden ratkaisujen tuottaminen ja joustavuus. He odottavat näkyviä tuloksia työelämässä. Kansallinen optimismi näkyy kaikessa, sillä he uskovat aina saavuttavansa tavoitteensa ja ratkaisevansa ongelmatilanteet. Mikäli ei ole valmis ottamaan heidän antamiaan haasteita vastaan, he etsivät toisen henkilön tilalle. Sitoutuminen ja nopeiden tulosten saavuttaminen on amerikkalaisille ensisijaista. Suurimmaksi ongelmaksi kansainvälisissä kauppatilanteissa amerikkalaiset kokevat asioiden verkkaisemman etenemisnopeuden. He joutuvat usein pettymään toisen, kansainvälisen osapuolen nopeuteen asioiden ratkaisemisessa ja tekemisessä. He eivät yksinkertaisesti ole tottuneet omassa kansallisessa bisneskulttuurissaan vastaavaan. Amerikkalaiset ymmärtävät viiveet ainoastaan, jos heitä pidetään aktiivisesti ajan tasalla ja informoidaan tapahtumista tehtävän edetessä. Viiveen syyn on myös tärkeää olla tarkasti selvillä. (Frazier & Haigh 2004: 158–159)

Tiedottavan materiaalin toimittaminen ja jakaminen ovat erittäin tärkeitä osia alueita työskennellessä amerikkalaisten kanssa. He suorastaan rakastavat tiedon määrää. Tiedotus materiaalia otetaan vastaan mielellään mahdollisimman paljon ja ennakkoon. Mahdollisuuksien mukaan he haluavat tietoa ja tukimateriaalia myös projektin etenemisen aikana. Mikäli materiaalia on liikaa, kertovat he sen hyvin avoimesti. (Frazier & Haigh 2004: 159)

Amerikkalaisten tapa heittäytyä tilanteisiin täysillä johtaa usein myös virheisiin. Heidän tapansa ja suhtautumisensa virheisiin on tärkeää ymmärtää. Virheiden tekeminen on suotavaa ja ymmärrettävää, kunhan virheen tekijällä on kirkas käsitys siitä, kuinka tilanne korjataan ja viedään kunnialla loppuun saakka. Virheet tulee myöntää avoimesti eikä salata, sillä niiden piilottelu voi koitua kohtaloksi kaupanteossa. Luottamuksen ja kasvonsa menettää välittömästi, eikä paluuta ole. Mikäli työt venyvät tehdyn virheen tai virhearvioinnin takia, kurssi on vielä täysin mahdollista korjata. Se saattaa vaatia aikataulutetun suunnitelman esittämistä ja selkeitä vastausta moniin suoriin ja kiperiin kysymyksiin. Kysymyksistä ei pidä suuttua tai ottaa itseensä, koska haastaminen ja argumentointi ovat suuressa osassa heidän kulttuurissaan. Vastauksistasi tulee paistaa läpi selkeys ja itsevarmuus.

Näiden vaiheiden läpäiseminen kunnialla tietää sitä, että on todella voittanut heidän luottamuksensa ja kunnioituksensa. (Frazier & Haigh 2004: 160)

Työskennellessä amerikkalaisten kanssa on hyvä olla selvillä myös heidän taustoistaan, rehellisyydestään ja sitoutumisestaan. Tätä ei ole syytä suunnattomasti pelätä. Muutamalla testillä asiaan saadaan selkeyttä. Amerikkalaisten vaatimustaso on korkea, mutta on aivan yhtä oikeutettua vaatia samoja asioita heiltä. Oikea, aito ja lojaali amerikkalainen on yhtä vaativa itselleen kuin toisille. Heillä on aito halu näyttää pystyvänsä samaan. Epäluotettavan henkilön tunnistaa välinpitämättömästä asenteesta esimerkiksi aikatauluja kohtaan. He eivät myöskään toimita materiaaleja ja tietoutta omasta toiminnastaan yhtä ahkerasti kuin rehelliset liikekumppanit. (Frazier & Haigh 2004: 160)

4.5. Identiteetti ja stereotypiat

Amerikkalaisten identiteettiä on hyvä katsoa pintaa syvemältä. Jokainen henkilö on maan päällä yksilö, mutta stereotypiat ja oletukset pitävät varsin usein paikkansa. Ne tukevat käsityksiä ja antavat hyvän lähtökohdan toisen kulttuurin edustajan normeista. Stereotyyppinen amerikkalainen voidaan kuvata optimistisena, itsekeskeisenä, voitonälkäisenä, arvaamattomana, riskejä ottavana ja painostavana. (Frazier & Haigh 2004: 145)

Amerikkalaiset voidaan jakaa stereotyyppisten oletusten mukaan neljään maantieteelliseen alueeseen. Alueet ovat jaettu pääilmansuuntien mukaan. Stereotyyppinen idän edustaja on luonteeltaan kova, viisas, uraorientoitunut, kyyninen, ironinen, avoimesti työkeä, suorapuheisen rehellinen ja liberaali. Lännessä asuvat amerikkalaiset linkitetään usein vahvasti Kaliforniaan, Los Angelesiin ja Hollywoodiin. Heidän nähdään yleensä rentoina, materialistisina, suvaitsevaisina, seksuaalisesti avoimina, epäaitoina ja vapaamielisinä. Eteläinen osa Yhdysvaltoja elää edelleen enemmän perinteistä kiinni pitävään tyyliin. Etelässä asuvat henkilöt ovat tyyppillisesti isänmaallisia, kohteliaita, avuliaita ja uskonnollisia mutta toisaalta avoimesti rasistisia vähemmistöjä kohtaan. Pohjoisessa ja keskilännessä asuvat yhdysvaltalaiset ovat lähimpänä stereotyyppisiltä normeiltaan suomalaisia. He ovat varovaisia, vähemmän puheliaita, vakavia, kunniakkaita, itsenäisiä sekä pi-

dättäytyväisiä puhumaan uskonnosta ja politiikasta. (Frazier & Haigh 2004: 150–154)

4.5.1. Menestyminen

Amerikkalaiset ovat voittajatyyppejä, koska he haluavat olla aina ykkösiä. Voittaminen on kaikki kaikessa ja sen eteen tehdään kovasti töitä. Lähes jokainen amerikkalainen tietää fraasin, jonka jalkapallovalmentaja Vince Lombardi laski liikkeelle: ”Winning isn’t everything. It’s the only thing”. Voittaminen on siis ainoa asia, jonka pitää olla mielessä. Voittaminen on kuin uskonto Amerikassa ja todellinen yhdistävä kulttuurillinen tekijä. (Frazier & Haigh 2004: 145)

4.5.2. Epäonnistuminen ja riskin ottaminen

Amerikkalaisilla on myös omanlaisensa lähestymistapa häviämistä kohtaan. Henkilön epäonnistumisessa ei ole mitään halveksuttavaa, mikäli on yrittänyt parhaansa. On suotavampaa tehdä parhaansa ja ottaa riskejä kuin ottaa asiat varman päälle. Riskin ottaminen on arvostettu asia ja juontaa juurensa kaukaa amerikkalaisesta mytologiasta. Epäonnistumisen riski tiedostetaan myös amerikkalaisen unelman metsästyksessä. Epäonnistuminen ei tarkoita myöskään luovuttamista. Amerikkalainen kulttuuri kannustaa yrittämään aina uudelleen, ja tätä ajattelumallia opetetaan jo lapsesta pitäen. Liike-elämässä konkurssi tehnyt yritys tai yrittäjä pyrkii aina uudelleen takaisin markkinoille eikä lannistu tai häpeä ensimmäisestä epäonnistumisesta. Työelämässä on aina otettava huomioon amerikkalaisten kunnianhimo ja halu näyttää osaamisensa epäonnistumisenkin jälkeen. Heitä ei kannata aliarvioida tiukimmissakaan paikassa. (Frazier & Haigh 2004: 147)

4.5.3. Amerikkalainen unelma

The American Dream on varmasti tuttu termi ympäri maailmaa. Puhutaan amerikkalaisesta unelmasta, jossa luodaan täysin tyhjästä todellinen menestystarina. Menestystarinaa voidaan hakea millä elämän osa-alueella tahansa. Amerikkalaiset uskovat olevansa oman itsensä herroja ja vaikuttavansa itse vahvasti omaan menestystarinaansa. Usko itseän ja omaan tekemiseen on tilastollisesti moninkertainen muihin länsimaihin nähden. Amerikkalaisen unelman toteutuu tyypillisimmil-

lään silloin, kun nuori lahjakas henkilö löytää oman intohimonsa. Intohimosta kasvaa vuosien varrella kovan työn ohella unelma, joka toteutuu kovan asenteen ja eteenpäin pyrkimisen tuloksena. Amerikkalainen unelma on juuri niin kansanomainen kuin voidaan kuvitella. He elävät kovassa uskossa omiin kykyihinsä ja tekevät kaikkensa sen saavuttamiseksi. (Frazier & Haigh 2004: 145–146)

4.6. Hierarkia

Hierarkian ymmärtäminen ja rajanveto ovat oleellisia tietoja eri kulttuurien välisessä kaupankäynnissä ja liikesuhteissa. Amerikkalaisten rento asenne ja huulenneitto voivat antaa meille helposti harhaanjohtavan mielikuvan työpaikan valtarakenteista. Rento ilmapiiri ja huulenneitto ovat osa jokaista työpäivän ja palaverin aloitusta. Rennon ilmapiirin muodostaminen on osa amerikkalaista kulttuuria, mutta siinä piilee aina selkeä rajanveto ja ulottuvuus tiettyyn pisteeseen saakka. Valtarakenne on amerikkalaisyrityksissä yllättävän tiukka verrattuna suomalaisiin yrityksiin, ja se saattaa yllättää. Alueellisesti tarkasteltuna amerikkalainen hierarkkinen kulttuuri jakautuu lännen ja pohjoisen vapaamieliseen lähestymistapaan sekä idän ja etelän tiukempaan, konservatiiviseen linjaan. (Nieminen & Väyrynen 1999: 182)

Työpaikalla henkilöt tietävät oman asemansa ja valtaetäisyys johdon ja alaisten välillä on selkeä. Yhdysvalloissa alaiset otetaan harvemmin mukaan minkäänlaiseen päätöksentekoon. Usein tieto, palaute ja mahdolliset kehitysideat kulkevat portaikossa alemmasta johdosta ylöspäin. Kokouksissa saatetaan pohtia yhdessä asioita, mutta päätöksenteko ja vastuu ovat yleensä johtajalla. Tapa on hyvin erilainen kuin Suomessa, jossa jokainen henkilö voi antaa lähes vapaasti kehitysideoita. Näistä ideoista pyritään mahdollisuuksien mukaan ammentamaan uusia toimintamalleja, joilla tuetaan jatkuvaa kehitystä. (Nieminen & Väyrynen 1999: 182)

Johtamistyyli on Yhdysvalloissa paljon itsenäisempää kuin Suomessa. Päätökset tehdään oman harkinnan mukaan nopeasti ja vastuu kannetaan suoraan henkilötasolla. Johtajan tehtävänä on antaa selkeät ohjeet ja säännöt alaisilleen. He käyttävät valtaansa myös selkeästi vahvemmin ja osoittavat valtaetäisyyden olemassaolon. (Nieminen & Väyrynen 1999: 182)

Amerikkalainen kunnioittaa valtaetäisyyttä suomalaista kollegaa enemmän. Suomessa annetaan palautetta ja kritiikkiä vapaammin alhaalta ylöspäin. Tämä ei ole yhtä yleistä amerikkalaisille, se on jopa täysin olematonta ja kiellettyä. Työpaikalla nostetaan yleensä esiin asioita, jotka ovat hyvin. Negatiivinen asenne ja kehityksen tarpeessa olevat asiat jäävät usein positiivisuuden taakse. Työntekijät eivät ole avainasemassa kehittämään toimintaa, vaan siitä vastaavat erikseen määräytyt henkilöt ja vastuun kantavat johtajat. Suomalaisen on hyvä muistaa oma asemansa, mikäli hän työskentelee amerikkalaisten kanssa. Ei ole soveliaasta aloittaa epäepäkohtien välitöntä kritisointia, ennen kuin on tunnustellut ympäristön hierarkisuutta. (Nieminen & Väyrynen 1999: 183)

Hierarkian erot suomalaisessa ja amerikkalaisessa työyhteisössä ovat siis selvästi toisistaan poikkeavat. Omien työelämän kokemusteni perusteella pidän enemmän suomalaisesta hierarkian mallista, jossa valtaetäisyydet eivät ole niin suuresti esillä. Suomalaiset yritykset hakevat kehitystä usein nimenomaan työntekijöiltä tulevan palautteen avulla. Tällä kannustetaan luovaan ajatteluun sekä pyritään tekemään jokaisesta työntekijästä tasavertainen ja tärkeä.

4.7. Ryhmä- ja tiimityö

Amerikkalainen on yksilö, joka haluaa omalla panoksellaan olla ratkaisevassa asemassa eri elämänsä tilanteissa. Tämä näkyy myös liike-elämässä kovana haluna ratkaista tilanteet itsenäisesti. Amerikkalaiset luottavat myös ryhmän voimaan, mutta he haluavat kunniaa myös omasta osaamisestaan. Motivoiminen ryhmätyössä on avainasemassa, jotta jokainen vahva yksilö saa oman tärkeän roolinsa tiimissä. Amerikkalaisten suhtautuminen ryhmätyöhön hieman erilaista kuin suomalaisilla. Suomalainen ei pääsääntöisesti ota kunniaa täysin itselleen, vaikka tekisi ratkaisevan oivalluksen ryhmän jäsenenä. (Nieminen & Väyrynen 1999: 194)

Amerikkalainen tarvitsee lähtökohtaisesti huomattavasti enemmän huomiota kuin suomalainen. Palautteen antaminen ja puntarointi ovat ratkaisevassa asemassa. Hyvä johtaja ymmärtää tämän ja käyttää muutaman ylimääräisen hetken jokaisen ryhmän yksilön kanssa. Amerikkalaisille hyvä motivaationlähde on heidän työnsä

tärkeyden painottaminen. Ryhmän jäsenelle voidaan esimerkiksi motivoivasti kertoa, että aikataulullinen tavoite toteutuu ajallaan, mikäli hänen osuutensa työstä valmistuu määräaikaan mennessä. Amerikkalaisia on tärkeää motivoida yksilötasolla. Suomalaisen ja amerikkalaisten tiimitöistä on useita positiivisia kokemuksia liike-elämässä. Yhtenä syynä tähän on motivaationlähteet, jotka ovat hyvin samankaltaisia. Molempien kansakuntien kunnianhimon korkea taso johtaa usein erinomaisiin tuloksiin. (Nieminen & Väyrynen 1999: 195)

4.8. Neuvottelut

Liikeneuvottelujen kulku on tärkeä hallita toisen kulttuurin edustajan näkökulmasta. Suomalainen ja amerikkalainen neuvottelutapa eroavat toisistaan osittain, joten siihen perehtyminen on tärkeää. Amerikassa neuvottelutapoja on monenlaisia, kuten olettaa saattaa. Neuvottelutapoihin vaikuttaa hyvin paljon maantieteellinen sijainti. Itäosissa maata ote on konservatiivisempi kuin esimerkiksi Kaliforniassa tai Texasissa. Maantieteellisistä eroista huolimatta moni perusasia on identtinen, joten niiden tunnistaminen on suositeltavaa. (Nieminen & Väyrynen 1999: 186)

Ennen liikeneuvotteluja on sovittava kokouksen pituus ja rajattava keskusteluissa käsiteltävät keskeiset asiat. Tämän jälkeen tavataan sovitusti ja aloitetaan neuvottelut. Amerikassa kokoukset aloitetaan lähes poikkeuksetta pienillä juttutuokioilla, jossa vaihdetaan kuulumisia. Nopeasti tämän jälkeen kokouksen aloittaa järjestäjä tervetuliaispuheella. Puheessa osoitetaan kunnioitusta kiittämällä paikalle saapuneita vieraita ja muita läsnäolijoita. Myös suomalaisten pitäisi ottaa huomioon tämä kohtelias tapa, kun he järjestävät liikeneuvotteluja amerikkalaisten liikekumppaneidensa kanssa. Hyvällä aloituksella luodaan rento neuvotteluilmapiiri. Lähes kaikissa kokouksissa tämä tapa on normaali käytäntö, mutta myös toimialakohtaisia eroavaisuuksia löytyy. Hyvänä esimerkiksi voidaan mainita tekninen ala, jossa ei olla lähtökohtaisesti yhtä puheliaita ja sosiaalisia. (Nieminen & Väyrynen 1999: 186)

Amerikkalaiset pyrkivät tekemään neuvottelunsa selkeiksi ja yksinkertaisiksi. Faktojen esittäminen ja numeroiden näyttäminen ovat filosofista esitystapaa yleisempiä. Konservatiivisuus on osa amerikkalaista kulttuuria, ja se näkyy myös

neuvotteluissa. Liikeneuvottelujen suosituimpia aiheita ovat hintakeskustelu ja aikataululliset tekijät. Aikatauluissa näkyy erityisesti amerikkalaisten halu tehdä nopeita päätöksiä ja ratkaisuja. Aikataulut ja palaverit saattavat venyä silloin, kun keskustelu lähtee sivuraiteille. Näin saattaa käydä, jos suomalainen liikekumppani on vähäsanainen ja amerikkalainen ei saa puheilleen totuttua vuorovaikutusta. On siis tärkeää osallistua keskusteluun aktiivisesti, jotta yhteinen sävel löytyy eikä piinallisen hiljaisia hetkiä synny. (Nieminen & Väyrynen 1999: 186–187)

Keskustelu ja vuorovaikutus liikeneuvotteluissa ovat erittäin aktiivisia elementtejä amerikkalaisessa kulttuurissa. He heittävät ilmoille paljon ajatuksia ja uusia ideoita, joita sitten punnitaan myöhemmin. Ilmapiiri on luova, eivätkä he häpeile antaa erilaisia ideoita laidasta laitaan. Suomalainen on yleensä harkitsevaisempi ja pu- reskelee asiansa päässään, ennen kuin päästää sen ilmoille. Tässä asiassa kannat- taa olla hieman rohkeampi yhteisissä neuvotteluissa, jotta keskustelut sujuvat mu- kavammin. Amerikkalainen saattaa olla hyvin vaivautunut hiljaisuuden edessä. He eivät välttämättä tiedä hiljaisuuden olevan suomalaisessa kulttuurissa merkki kun- nioituksesta toisen mielipidettä kohtaan. Hiljaisuuden sietokyky on amerikkalai- silla hyvin rajallista. He tunnustelevat neuvottelujen ilmapiiriä jatkuvasti keskus- telemalla, argumentoimalla ja kannustamalla. Suomalainen käy saman tunnuste- lun omissa ajatuksissaan. Ajatusten tuominen esiin on siis erityisen tärkeää, var- sinkin jos kyseessä on ensimmäinen tapaaminen. On myös hyvä heittää keskus- telun kuluessa väliin kommentteja ja hyväksyviä kehon eleitä. Vuorovaikutuksen tuominen keskusteluihin on tarpeellista, sillä harva amerikkalainen osaa tulkita hiljaisuuden positiivisena signaalina. (Nieminen & Väyrynen 1999: 187)

Liikeneuvotteluissa amerikkalaisten tavoitteena on saapua nimenomaan neuvotte- lemaan. Avomielisyys ja eri vaihtoehtojen puntarointi ovat asenteita, joilla neu- votteluissa edetään. Tämä seikka on hyvä tunnistaa, sillä suomalaiseen tyyliin kuuluu ennakoasenteet ja yksisuuntaisuus. Neuvotteluihin saapuessa on hyvä miettiä jo valmiiksi useita vaihtoehtoja. Myös liikeneuvotteluissa tarpeelliset eh- dotukset, laskelmat ja tarjoukset on hyvä tarjota useassa muodossa. Amerikkalai- set haluavat tehdä valinnan vaihtoehtojen välillä eivätkä hyväksy yhtä ainoaa eh- dotusta. Tällä he katsovat puntaroivansa eri vaihtoehdot ja uskovat ratkaisunsa

olevan tarkkaan harkittu. Voidaan todeta, että amerikkalaiset todella rakastavat neuvottelemista ja sen tuomia vaihtoehtoja. (Nieminen & Väyrynen 1999: 187)

Suomalaisessa kulttuurissa rehellisyydellä on ensisijainen asema myös liike-elämässä. Myös Amerikassa rehellisyyttä arvostetaan, mutta tiettyinä hetkinä tilannetta pitää osata lukea oikein. Englanninkielinen sana promise, lupaus, ei ole painoarvoltaan aivan samalla tasolla kuin Suomessa. Lupaaminen on kulttuurissamme hyvin sitovaa, ja sitä tulee käyttää harkiten. Omassa työssäni olen joskus törmännyt haastaviin tilanteisiin, kun olen luvannut toimittaa asiakkaalle tiedon saman päivän aikana. Valitettavasti päivä saattaa tuoda mukanaan monia muuttuvia tekijöitä, jotka sotkevat suunnitellun aikataulun. Lupaus on hyvä kuitenkin pitää, jotta asiakkaan luottamus säilyy. Kun amerikkalaiset lupaavat asioita, he elävät vahvasti hetkessä ajattelematta sen suuremmin. Juuri silloin kuin he sanovat lupaavansa jotain, uskovat he vilpittömästi selviytyvänsä tästä sovitusti. Usein amerikkalaisten lupaus kannattaa tulkita lupaukseksi hoitaa sovittu asia jossain vaiheessa, ja he toki tekevät parhaansa. Suullisesti sovituisia asioissa kannattaa olla tarkkana ja varmistaa, että asia on oikeasti ymmärretty. Mikäli amerikkalainen vain nyökkää tai vastaa pikaisesti kyllä, ei se merkitse asian vahvistamista. Perinteinen kädenpuristus, selkeäsanainen kyllä-vastaus ja katse silmiin ovat merkkejä varmasti sovitusta asiasta. (Nieminen & Väyrynen 1999: 189)

Amerikkalaisten kunnioitus hierarkiaa kohtaan on merkittävä. Hierarkian kunnioitus korostuu heidän kulttuurissaan enemmän kuin Suomessa. Päätöksen liikeneuvotteluissa tehdystä esityksestä tekee yleensä vastuunkantaja eli yleensä johtaja. Yhteisiinkin ratkaisuihin voidaan päästä, mutta pääosin ratkaisut tekee vastuunalainen henkilö. Neuvotteluryhmissä esiintyy usein valtataistelua, jolla henkilöt hakevat yleisesti oman asemansa tai yhtiön aseman parantamista. Vaikka neuvottelut käydään usein ryhmissä, on amerikkalainen syvimmiltään yksilö, joka hakee omaa etuaan. (Nieminen & Väyrynen 1999: 189–190)

Liikeneuvottelut ovat pituudeltaan ja aikataulultaan yleensä pitkiä. Neuvottelut eivät juuri keskeydy edes lounastauon ajaksi. Mikäli tauko pidetään, jatkuu keskustelu aiheesta myös silloin. Neuvottelujen päätyttyä on yleistä jatkaa illanviettoa vielä jossain paikallisessa ravintolassa tai edustustiloissa. Tämä aika on puh-

taasti pyhitetty rentoutumiselle, eikä päivän aikana käytyihin neuvotteluihin palata. Illanvieron tarkoituksena on pyrkimys syventää asiakassuhteita tai työyhteisön ryhmähenkeä. Neuvotteluissa tai niiden jälkimainingeissa ei ole tapana jakaa kalliita liikelahjoja. Liikelahjat ovat keskimäärin muutaman kymmenen dollarin arvoisia ja liittyvät lähes poikkeuksetta yrityksen toimintaan. Tilanne voi toki olla eri isoissa yhtiöissä, joiden neuvottelupöydissä hierotaan miljardibisneksiä. Amerikkalaisten liikelahjakulttuuri on siis melko konservatiivista. (Nieminen & Väyrynen 1999: 190)

4.9. Palautteen antaminen

Amerikkalaisten tapa antaa palautetta ja kommentoida asioihin on erittäin aktiivista. He kehuvat hyvin avoimesti toisia henkilöitä lähes kaikesta mahdollisesta. He voivat antaa sinulle tunnustusta pukeutumisestasi, kampauksestasi tai vierailun yhteydessä kotisi sisustuksesta. Samalla he saattavat myös kehua ja kerskua omaa itseään ja lähipiiriään. On normaalia kuulla kehuja sukulaispojan pelisuorituksista tai oman suosikkijoukkueen pelillisestä menestyksestä. Asioista kiittäminen kuuluu myös hyvin vahvasti heidän kulttuuriinsa. Palautteen antaminen on siis hyvin vapaata ja avointa.

Positiivisten asioiden esiintuominen ulottuu myös liike-elämään. Työyhteisössä luodaan kannustava ja positiivinen ilmapiiri, koska sillä katsotaan olevan hyödyllinen merkitys koko työyhteisön tulokselle. Tätä kautta se koituu myös yksilön iloksi. Tästä tavasta meillä on paljon opittavaa, sillä suomalainen vetäytyy turhan usein kuoreensa eikä tuo positiivisia asioita esiin. Mikäli tähän ei ole valmis kansainvälisessä kaupankäynnissä amerikkalaisten kanssa, on hyvin vaikeaa saada positiivisia tuloksia neuvottelupöydissä. Amerikkalaiset elävät palautteen antamisesta ja saamisesta, joten se on tärkeää muistaa liikesuhteiden luonnissa. Omassa työyhteisössä he ovat myös tottuneet saamaan huomiota ja palautetta. Mikäli nämä asiat puuttuvat, he kokevat tilanteen uhkaavana heidän työpaikkaansa kohtaan. Hiljaisuuden sieto on ehkä kaikkein vaikein yksittäinen pala purtavaksi amerikkalaisille. (Nieminen & Väyrynen 1999: 191–192)

Palautteen antaminen ja saaminen työyhteisöissä käy usein arvioinnin kautta. Amerikkalaisessa työyhteisössä perusteellinen arviointi yksilö- ja tiimitasolla käydään vähintään kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Arvioinnissa käytetään yleensä erilaisia työkaluja, joista yleisin on arviointilomake. Lomakkeella annetaan suoria arvosanoja eri toiminnan osa-alueilla. Arvosanoja analysoidessa voidaan löytää helposti työntekijän vahvuudet ja kehittämistä kaipaavat osa-alueet. Amerikassa arviointi on suuressa arvossaan ja se otetaan varsin vakavasti.

Olen kohdannut omassa työelämässäni vastaavanlaisia arviointimenetelmiä. Voidaan siis olettaa, että meidän arviointijärjestelmämme hyvin samankaltainen kuin amerikkalaisten. Arvioinnin tuomien tulosten käsittely on Amerikassa tyyliltään varsin kannustava ja kiitollinen. Työyhteisössä uskotaan ja kannustetaan positiiviseen ajatteluun. Positiivisuuden viljelyssä on meillä suomalaisilla vielä suuresti opeteltavaa. Loppujen lopuksi parhaat tulokset työyhteisössä syntyvät kannustavassa ilmapiirissä. (Nieminen & Väyrynen 1999:192)

Kiitoksella on suuri merkitys amerikkalaisessa työyhteisössä ja kulttuurissa. Kohteliaat ja kiitolliset sanat kaikuvat amerikkalaisten keskusteluissa. Hymyn merkitys on toinen tekijä, jota ilman myyntihenkilö ei Amerikassa pärjää. Monesti asenne ja positiivisen tunnelman luominen ovat tärkeämpiä kuin itse sanat. Suomalaisille juuri tämän puolen löytäminen saattaa joskus olla vaikeaa, mutta se on edellytys, mikäli haluaa kauppasuhteen toimivan amerikkalaisten kanssa. Kiitoksen ja kohteliaisuuden merkit eivät jää ainoastaan suulliselle tasolle. Niiden muistaminen on yhtä tärkeää kirjoitetussa muodossa. Sähköpostin sävyn on syytä olla erittäin miellyttävä tai se arvioidaan tylyksi käytökseksi. Kaikki kohteliaisuuden elementit löytyvät amerikkalaisten toiminnassa myös valituksista tai reklamaatioista. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää reklamaatiota väärän tavaran toimittamisesta. Reklamaation alussa kiitetään ensin tavaran saapumisesta, sitten huomautetaan pakkauksen virheellisyydestä. Loppuun tuodaan vielä positiivinen elementti, vaikka tavaran saapumisesta ajallaan ja kiitetään asiakkuudesta. Näillä elementeillä ajatellaan asiakkuutta pitkässä juoksussa ja toivotaan liikekumppanuuden hedelmällistä jatkumista. (Nieminen & Väyrynen 1999: 192)

4.10. Empatia

Paras tapa ymmärtää amerikkalaista on kuunnella häntä ja hänen sanomisiaan. He rakastavat puhumista, joten kuuntelemalla ja keskustelemalla pääsee parhaiten samalle aaltopituudelle. Yhdysvallat on suuri valtio, jossa on paljon erilaisia ihmisiä erilaisista kulttuureista, joten heitä on hyvä kuunnella tarkkaan. Stereotypiat toimivat huonosti arvioidessa yksilöä, ja arviointi yksilötasolla korostuu. Tähän kuuntelu on paras keino. Tärkeintä on aistia ilmapiiriä ja tunnelmaa keskustelun edetessä. Mikäli selkeästi huomaa henkilön vieroksuvan jotain aihetta, on parempi vaihtaa puheenaihetta. Amerikkalainen ei pidä siitä, jos heitä painostetaan puhumaan aiheesta, joka ei heitä selvästikään miellytä. Toisaalta jos aihe on mieluista, on hyvä olla itsekin innostuneen oloinen ja tilanteen tasalla. Tällä tavalla on mahdollista kerätä arvokasta lisätietoa heidän persoonastaan. (Frazier & Haigh 2004: 155)

Amerikkalaiset kertovat hyvin mielellään heidän henkilökohtaisesta maantieteellisestä historiastaan. On hyvin mielekäästä kysyä, mistä he ovat kotoisin ja missä ovat asuneet. He saattavat puhua usein työhistoriastaan eri paikkakunnilla tai vaihtoehtoisesti hienoista, yhdessä perheensä kanssa tehdyistä asioista eri puolilla maata. Maantieteellinen kysymys avaa siis hyvin heidän luonteestaan seikat, joita he pitävät tärkeinä ja joista he mielellään keskustelevat. Harrastuksista puhuminen avaa keskustelut myös varsin sujuvasti. Paras ja suositeltavin tapa on ensin kertoa omista harrastuksistaan ja mielenkiinnonkohteistaan. Tämän jälkeen on soveliaasta kysyä toiselta hänen harrastuksistaan. (Frazier & Haigh 2004: 155)

4.11. Etiketit

Käyttäytymistavat ja sosiaaliset toimintatavat on hyvä tiedostaa. Amerikkalaiset ymmärtävät hyvin toisen kulttuurin tavat eivätkä oleta vierasmaalaisten olevan tietoinen kaikista säännöistä. He kuitenkin olettavat vieraansa olevan kohtelias heitä kohtaan, aivan kuten he ovat kohteliaita vierastaan kohtaan. Riittää, että tekee parhaansa ja osoittaa hyväksymisen elkeitä heitä kohtaan. (Frazier & Haigh 2004: 156)

Hymyileminen on yksi amerikkalaisen etiketin peruslähtökohtia. Amerikkalaiset hymyilevät varmasti eniten tässä maailmassa. Hymyileminen katsotaan usein tekeyhdykseksi, eikä sillä välttämättä tarkoiteta mitään suurempaa. Amerikkalaiset eivät oleta sinun hymyilevän yhtä paljon kuin he, koska he tuntevat muut kulttuurit. Heitä ei siis tarvitse väkisin kopioida. Hymynpilkahdus oikeissa kohdissa on toki suotavaa, jotta voitat heidän luottamuksensa ja osoitat kohteliaisuutta. (Frazier & Haigh 2004: 156)

”How are you?” eli ”Mitä kuuluu?” on amerikkalaisessa kulttuurissa yleisin tervehdytystapa. Tämä ei tarkoita suoraa kysymystä, johon odotetaan pitkää tunteista kertovaa vastausta vaan puhdasta tervehtimistä. Vastaukseksi kysymykseen riittää muodollinen ”Fine, how are you?” eli ”Hyvää, entä itse?”. Kättelemistilanteessa amerikkalaiset odottavat jämäkkää kädenpuristusta. Kestoltaan kädenpuristus on nopea, eikä sitä jääda veivaamaan suuntaan ja toiseen useita kertoja. Myös poskisuudelmat saattavat kuulua amerikkalaiseen tervehdykseen. Anna heidän tehdä ensin aloite, ettet joudu noloon tilanteeseen. Katsekontaktin luominen on myös hyvin tärkeää. Mikäli vältät katsetta, annat itsestäsi epäluotettavan ja tylyn vaikutelman. Katsekontaktin ja kuulumisten vaihtamisen yhteydessä esittäytyään ja kerrotaan oma nimi kokonaisuudessaan. Kerrottuasi oman nimesi, voit olettaa heidän käyttävän ahkerasti suoraan etunimeäsi keskustelujen edetessä. Tähän kannattaa tottua, vaikka omassa kulttuurissamme näin ei juuri toimita. (Frazier & Haigh 2004: 156–157)

Käyttäytymisellä ja kohteliaisuudella on maantieteellisiä poikkeuksia Amerikan eri osissa. Itärannikolla bisneskulttuuri on hieman muusta maasta poikkeavaa. Tämä näkyy yleisissä käytöstavoissa, ja saatat törmätä töykeisiin asenteisiin. Pääasiassa puhutaan kuitenkin vain pienistä vivahde-eroista muihin alueisiin verrattuna, sillä amerikkalaiset pyrkivät olemaan pääsääntöisesti kohteliaita ja positiivisia. Bisneskulttuurissa törmää välillä myös töykeisiin ja aggressiivisiin henkilöihin. Usein heille kannattaa vastata kaikesta huolimatta kohteliaasti, sillä loppujen lopuksi se tuo eniten kunnioitusta. Aggressiivisella vastatoiminnalla saattaa menettää nopeasti kasvonsa amerikkalaisessa bisneskulttuurissa. (Frazier & Haigh 2004:157)

4.12. Pukeutuminen

Oikean vaatetuksen valitseminen on tärkeä osa kaupankäynnin kokonaisuutta. Pukeutumisella osoitetaan arvokkuutta ja kunnioitusta. Siisti yleisilme antaa hyvän ja rehellisen vaikutelman toiselle osapuolelle. Pukeutumisessa on hyvä tietää myös kauppakumppanin taustat ja lähtökohdat. Esimerkiksi toimialakohtaiset eroavaisuudet kannattaa huomioida pukeutumisessa. Asukokonaisuuden voi valita tilanteen, ajankohdan ja paikan mukaan. On kaksi eri asiaa mennä neuvotteluihin siisteihin toimistotiloihin finanssialan henkilön kanssa kuin työmaakoppiin rakennusalan henkilön kanssa.

Miehet suosivat yleensä bisnespukeutumiseen selkeää tummaa pukua, vaaleaa siistiä kauluspaitaa ja huomiota herättämätöntä kravattia. Siistit, pukuun yhdistetyt kengät on asiallista valita linjan mukaisesti. Tämä konservatiivinen pukeutumis-malli sopii suurimpaan osaan liikeneuvotteluja. Yhdysvalloissa on hyvin yleistä jättää puvuntakki ja kravatti pois valikoimasta, mikäli henkilöt ympärillä ovat päättäneet pukeutua vähemmän muodollisesti. Erään 750 liiketoimijaa käsittäneen tutkimuksen mukaan 43 prosenttia johtajista suosi rentoa pukeutumistyyliä. Rennosti pukeutumistyylistä voidaan nostaa esiin esimerkiksi IT ala, jossa farkut ja t-paita ovat osa päivittäistä pukeutumista. (Frazier & Haigh 2004: 161)

Naisten bisnespukeutuminen on usein haastavampaa kuin miehillä. Pukeutumisessa on huomioitava useampia osia. Pikkutakin on oltava siisti, tumma tai vaalea, ei missään olosuhteissa kirkas. Hameen täytyy olla väritykseltään sopiva takin kanssa eikä se saa olla liian lyhyt pituudeltaan. Paidan valinta pitää tukea hametta ja takkia kokonaisuutena. Konservatiivista ja selkeää pukeutumista vaaditaan ainakin pankeissa, vakuutusyhtiöissä, kirjanpitotoimistoissa ja finanssialalla. Aloilla, joilla tiukkaa pukeutumisetikettiä ei vaadita, on yleistä pukeutua suoriin, siisteihin housuihin ja puseroon. Hihattomat paidat, sandaalit tai paljastavat hameet katsotaan usein hyväksymättömiksi työelämässä. (Frazier & Haigh 2004: 161)

5. TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1. Kvalitatiivinen tutkimus

Kaksi useimmiten käytettyä tutkimusmenetelmää ovat nimeltään kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusta ja kvantitatiivinen tutkimus määrällistä tutkimusta. Menetelmien erot ovat olleet keskustelun ja kiistelyn aiheena jo pitkään. Tutkimusmenetelmiä ei tule kuitenkaan nähdä vastakkainasettelun näkökulmasta. (Hirsijärvi, 2007: 131–132)

Tutkimusmenetelmistä valitsin oman tutkimukseni tueksi kvalitatiivisen tutkimusmetodin. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Yleisesti voidaan todeta, että tutkimuksessa pyritään pikemminkin löytämään tai paljastamaan tosiasioita, kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 1997: 161)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tieto on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Sen aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin kuin erilaisiin mittausvälineisiin. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamiaan seikkoja. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Metodeina suositaan sellaisia menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää teemahaastattelua, jossa mukana on osallistuva havainnointi. Itse tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Tapauksia tässä tutkimuksessa käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 1997: 165)

5.2. Aineiston keruu

Aineiston kerääminen voi kvalitatiivisessa tutkimuksessa perustua yksittäiseen tapaukseen tai ainoastaan yhden henkilön haastatteluun. Tutkimuksen sisältö voi myös koostua joukosta yksilöhaastatteluja. Tavoitteena ei ole löytää säännönmukaisuuksia, eikä aineiston koko perustu siihen. Tutkimuksen päätavoitteena on

perehtyä tutkimuksen kohteeseen, ymmärtää sitä ja analysoida. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 2000: 168–170)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston riittävyttä ja kylläisyyttä mittaavaa tekijää kutsutaan nimellä saturaatio. Tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkittavien kohteiden määrää ei tiedetä. Määrän sijasta keskitytään laadukkaaseen analyysiin ajattelutapaan. Tutkimuksella tavoitellaan uutta tietoa tutkittavasta tutkimusongelman näkökulmasta. Aineiston voidaan katsoa olevan riittävä esimerkiksi silloin, kun haastatteluissa alkavat toistua samat seikat. Tästä voidaan käyttää nimitystä saturaatio. Saturaation toteutuessa voidaan olemassa olevaa aineistoa olettaa olevan riittävä määrä. Tutkimalla tarpeeksi tarkasti yksittäistä tapausta saadaan selville se, mikä on tärkeintä. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 2000: 168–170)

5.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yleisesti lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Tyypillistä teemahaastattelulle on se, että haastattelun aihepiiri on haastattelulle tuttu. Kysymyksien tarkat muodot ja järjestys saattavat usein puuttua kokonaan. Teemahaastattelu on käyttökelpoinen myös aiemmin mainitussa kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä. Haastattelusta saaduista aineistoista voidaan laskea frekvenssejä, ja aineistoa voidaan saattaa tilastollisen analyysin vaatimaan muotoon. Teemahaastattelu on monipuolinen keino koota materiaalia monenlaiseen eri käyttöön. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2001: 195)

Teemahaastattelun haastateltavat on valittu tiedostaen, että he ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tämän lisäksi tutkija on selvittänyt alustavasti tutkittavan ilmiön tärkeimpiä osia ja rakenteita. Ennen haastattelua kehitetään haastattelurunko, jonka jälkeen se viedään käytäntöön eli itse haastatteluun. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteesta. Haastattelu etenee keskustelun muodossa ja sillä on ennakolta päätetty pyrkimys. (Hirsijärvi, Hurme 2000: 47)

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Kaikesta tarkkuudesta huolimatta tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Nämä kaksi seikkaa olen pyrkinyt huomioimaan myös omassa tutkimuksessani. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa käytetään yleisesti kahta käsitettä: reliabiliteettia ja validiteettia.

5.3.1 Reliaabelius

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tämä voidaan todeta monella usealla tavalla. Mikäli kaksi arvioijaa päätyy samansuuntaisiin tuloksiin, voidaan tulosta pitää reliaabelina. Toisaalta jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tuloksia pitää reliaabelina. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004: 216)

Omassa opinnäytetyössäni valitsin yritykset tarkasti, jotta saisin mahdollisimman laajan tutkimuksen. Valitsin yritykset eri toimialoilta ja eri kokoluokista, jotta reliaabelius nousisi mahdollisimman korkeaksi. Voin haastattelujen analysoinnin perusteella todeta, että empiirisestä aineistostani löytyi yhtäläisyyksiä. Näin voin todeta reliaabeliuden eli luotettavuuden toteutuneet tutkimuksessani.

5.3.2 Validius

Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Menetelmät eivät kuitenkaan aina välttämättä vastaa sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselomakkeissa vastaajat saattavat ymmärtää kysymyksiä väärin, ja näin lopullinen tutkimustulos vääristyy. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004: 216–217)

Kvalitatiivisena menetelmänä haastattelu voi olla joskus haastava, sillä luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa ihmisillä on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Myös aiheesta erkaantuminen on yleistä. Haastattava saattaa myös antaa paljon tietoa tietystä aiheesta, josta ei ole varsinaisesti edes kysytty. Haastattelun luotettavuuteen vaikuttavat monenlaiset virhelähteet,

jotka aiheutuvat koko haastattelutilanteesta kokonaisuutena. Haastattelu saatetaan kokea esimerkiksi jollain tavalla uhkaavana tai pelottavana. (Hirsjärvi, 2004: 195)

Olin tehnyt tarkan suunnitelman tutkimukseni validiuden toteutumisesta jo kysymyspatterin muodostamisvaiheessa. Valitsin kysymykseni siten, että ne olisivat mahdollisimman helppoa ymmärtää ja saisin vastaukset haluamassani muodossa ja pituudessa. Teemahaastattelun valitsin juuri omien vahvuuksieni pohjalta. Uskon olevani haastattelijana selkeä ja ymmärrettävä. Mielestäni tutkimuksen validius eli pätevyys toteutui. Uskon pätevyys nousseen korkeaksi myös siitä syystä, että kerroin haastatelluille henkilöille haastattelun pysyvän nimettömänä. Näin vastausten sosiaalinen paine pieneni eikä se vaikuttanut keskeisesti tulokseen.

6. TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI

Valitsin teemahaastattelun kohdeyritykset harkiten. Halusin etsiä kysymyksiini vastauksia mahdollisimman erilaisista lähtökohdista olevilta yrityksiltä. Sain vastauksia onnistuneesti eri toimialojen ja kokoluokan yrityksiltä. Yhdistävänä tekijänä kaikille haastelluille on kokemus liikesuhteista yhdysvaltalaisten kanssa. Opinnäytetyöni on rajattu suomalaisten kokemuksiin, joten myös kaikki haastattelut ovat suomalaisia. Tutkimukseni päätavoitteena on helpottaa suomalaisten yritysten siirtymistä Amerikan markkinoille. Hain haastatteluista tukea teoreettiselle osuudelleni käytännön kokemusten kautta.

Teemahaastatteluni kysymykset on jaettuna kolmeen pääkategoriaan. Kysymyksiä on yhteensä 19. Ensimmäisen osion kysymykset antavat selkeän kuvan haastateltavien yritysten ja henkilöiden taustoista. Toinen osuus käsittelee kulttuurillisia eroja ja havaintoja amerikkalaisista. Viimeinen osuus keskittyy liikeneuvotteluiden ja sopimustenteon eroihin. Valitsin nämä pääkategoriat, koska mielestäni ne ovat keskeisimpiä osioita myös teoriaosuudessani. Analysoin kaikki osiot omana, selkeänä kokonaisuutenaan.

Kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt ovat halunneet pysyä anonyymeina. Mielestäni tällä mallilla olen saanut kaikkein rehellisimmät vastaukset, koska se laskee sosiaalisten paineiden vaikutusta. Tutkimuksessa esittelen yritykset aakkosten mukaisessa järjestyksessä. Käytän niistä nimitystä yritys A, B, C, D ja E.

6.1. Kohdeyritysten ja haastateltavien esittely

Teemahaastatteluni seitsemän ensimmäistä kysymystä keskittyvät haastateltavien ja kohdeyrityksen esittelyyn. Kysymyksillä selviää tärkeitä tietoja yrityksen toiminnan laajuudesta Amerikan markkinoilla, henkilöstömäärästä ja toimialasta. Haastateltavien henkilöiden osalta perehdytään kokemusten määrään ja tasoon amerikkalaisista liikekumppaneista ja työtehtäviin yrityksessä. Tällä pohjustuksella saadaan hyvä lähtökohta ennen haastattelun kahta seuraavaa tutkittavaa pääosiot, kulttuurillisia eroja sekä liikeneuvottelujen ja sopimustenteon eroja.

6.1.1. Yritys A

Yritys A on espoolainen kansainvälinen yhtiö, jonka toimialana on teollis- ja konepajatuotteiden prosessisuunnittelu. Yhtiössä työskentelee 1 200 ihmistä, joista 800 Yhdysvalloissa, Massachusetissa. Yritys on tehnyt liiketoimia yhdysvaltalais-ten kanssa kymmenen vuoden ajan. Markkinaosuudesta 40–50 prosenttia koostuu kaupankäynnistä amerikkalaisten kanssa.

Haastateltu henkilö toimii yrityksen tuotannon operatiivisena johtajana. Hänellä on kymmenen vuoden kokemus liikesuhteista amerikkalaisten kanssa. Hänen työkuvaansa kuuluu matkustaminen Amerikkaan, joten hän on tutustunut amerikkalaiseen bisneskulttuuriin myös paikan päällä. Tämän kokemuksen kautta hän tuo lisää laajuutta tutkimukselleni. Matkapäiviä Amerikkaan kertyy yhteensä noin 45 vuodessa.

6.1.2. Yritys B

Yritys B on maailmanlaajuinen pörssiyhtiö, joka työllistää yhteensä 17 000 henkilöä. Sen päätoimialana on konepajateollisuus. Sillä on yli 30 vuoden kokemus liikesuhteista Yhdysvaltoihin. Sen markkinaosuudesta ja liikevaihdosta noin neljäsosa tulee Amerikan markkinoilta.

Haastattelin henkilöä, jonka toimipaikka on yhtiön pääkonttorissa Helsingissä. Hän vastaa yhtiössä yritysostoista ja toimii strategisena analyytikkona. Kokemuks- ta amerikkalaisten kanssa työskentelystä on hänellä reilu vuosi. Matkustaminen Yhdysvaltoihin on mahdollista, jos vastaan tulee projekteja, joissa matkustaminen on tarpeellista. Ensimmäisen vuoden aikana matkustaminen Amerikkaan ei ole vielä ollut osana toimenkuvaa.

6.1.3. Yritys C

Yritys C on pienyrityssektorin edustaja, joka työllistää alle kymmenen työnteki- jää. Yritys on perustettu Suomessa vuonna 1946 ja on pysynyt perheyriityksenä siitä lähtien, sukupolvelta toiselle. Yritys myy laadukkaita sairaalatarvikkeita mo- neen eri tarpeeseen. Se laajensi toimintansa Yhdysvaltoihin reilut kymmenen

vuotta sitten. Nykyään Amerikan kaupan osuus yrityksen markkinaosuudesta on jo noin 30 prosenttia.

Haastateltu yrityksen toimitusjohtaja innostui Amerikan markkinoiden valloittamisesta oltuaan maassa vaihto-oppilaana. Kun haastateltava palasi Suomeen ja siirtyi täyspainoisesti yrityksen palvelukseen, hän aloitti suunnittelut Yhdysvaltojen markkinoiden saavuttamiseksi. Haastateltava tuo omalla kokemuksellaan lisäarvoa opinnäytetyöni tärkeään osuuteen, suomalaisten yritysten kannustamiseen Amerikan markkinoille. Hänellä on yhtä paljon kokemusta amerikkalaisten kanssa työskentelystä kuin yrityksellä, eli kymmenen vuotta.

6.1.4. Yritys D

Yritys D on ohjelmistoihin erikoistunut informaatioteknologiayritys. Yrityksellä on Suomessa 10 työntekijää ja ulkomailla 30. Yrityksellä on omat toimipisteet Aasiassa ja Kaliforniassa, Yhdysvalloissa. Yhteys Amerikkaan on tärkeä ja tiivis. Ensimmäiset kokemukset Amerikan markkinoilta syntyivät nuoren yrityksen historian ensimmäisen sopimuksen kautta vuonna 2008. Amerikan kaupan markkinaosuus on noin 20–30 prosenttia yrityksen koko toiminnasta. Kasvua on odotettavissa, sillä liiketoiminta Yhdysvaltoihin on vasta aluillaan.

Haastattelin yrityksen toimitusjohtajaa, joka tutustui entisen työnantajansa kautta amerikkalaiseen bisneskulttuuriin vuonna 2000. Hän asui kymmenen vuotta sitten Kaliforniassa, joten hänellä on vahva käsitys yhdysvaltalaisesta bisneskulttuurista. Nykyisessä työssään hän matkustaa säännöllisesti Yhdysvaltoihin neuvottelemaan yrityksen tuotteista ja visioista.

6.1.5. Yritys E

Viimeisen haastateltavan yritys tekee merkittävää työtä tietotekniikan alalla. Yritys on perustettu vuonna 2003. Se on kansainvälinen yritys, jolla on 11 toimipistettä ympäri Eurooppaa. Suomessa toimipiste sijaitsee Espoossa ja työllistää vajaat 20 työntekijää. Yrityksen kaikki partnerit ovat amerikkalaisia, joten heillä on kokoemusta yhteistyöstä useiden vuosien ajalta. Markkinaosuutta Amerikan kau-

pasta on vaikea mitata, sillä konseptin lopulliset asiakkaat voivat olla mistäpäin maailmaa tahansa.

Haastatteluuni vastauksia antoi yrityksessä työskentelevä IT konsultti, joka on ollut tekemisissä amerikkalaisten kanssa nelisen vuotta. Hänen työkuvaansa ei kuulut matkustaminen Amerikkaan, joten kokemukset perustuvat puhelinneuvotteluihin ja sähköpostien vaihtoon.

6.2. Erot kulttuurissa

Kohdeyritysten ja haastateltavien henkilöiden esittelyn jälkeen perehdytään kulttuurillisiin eroihin suomalaisten ja yhdysvaltalaisien välillä. Teemahaastattelussani valitsin aiheen syventämiseksi neljä kysymystä, joilla haen oleellisia eroja maiden kulttuurien välillä. Havainnot perustuvat haastateltujen henkilökohtaisiin kokemuksiin. Kulttuurillisista eroista puhuttaessa kehoitin haastateltuja keskittymään bisneskulttuurin lisäksi yleisiin havaintoihin myös työn ulkopuolella. Vastausten sisältöön on vaikuttanut henkilön kokemuksen laajuus ja se, kuuluko hänen toimenkuvaan matkustaminen Amerikkaan. Yhdysvalloissa vierailevat henkilöt pääsevät paremmin tutustumaan paikalliseen kulttuuriin myös työnsä ulkopuolella.

Ensivaikutelma amerikkalaisista on kaikilla vastaajilla positiivinen. Heidät nähdään sosiaalisesti aktiivisina ja puheliaina. He ovat keskusteluissa korrekkeja ja kohteliaita. Itsevarmuus on yksi amerikkalaisten suurimmista vahvuuksista.

”On ihailtavaa katsoa, kuinka amerikkalaiset jaksavat viljellä positiivista asennetta ja uskoa kaikkeen niin vahvasti, mitä suustaan päästävät.”

Bisnesmaailmassa heidät nähdään erittäin myyntihenkisinä, ja vahva bisneskulttuuri aistittavissa heidän kanssa työskennellessään. Hierarkisuus nousee esiin selkeänä roolitukisina yritysten organisaatioissa. Selkeys tulee esiin myös silloin, kun he viittaavat liiketoiminnassa esitettäviin asioihin tai materiaaleihin. Amerikkalaiset vaikuttavat hyvin asiantuntevilta ja ovat tehneet kotiläksynsä esitettävistä asioista mallikkaasti. He uskovat vahvasti omaan yritykseensä ja tuotteisiin, joita edustavat, sillä he seisovat niiden takana tilanteesta riippumatta. Amerikkalaisten

itseluottamus ja ylipursuava sosiaalisuus ärsyttää välillä joitain haastattelemiani henkilöitä. Tähän vaikuttaa varmasti ero kulttuureidemme välillä. Suomessa arvostetaan enemmän nöyriä tekoja kuin suuria puheita.

”Välillä ärsyttää, kun amerikkalaiset luulevat omistavansa koko maailman.”

Ensivaikutelman jälkeen tutkin tilannetta pidemmän liikekumppanuuden näkökulmasta. Kysyin henkilöiltä heidän tuntemuksistaan ensivaikutelman jälkeen. Pääosin vastaajat yhtyivät kertomalla ensivaikutelman tuoman tuntemuksen säilyneen lähes täysin samanlaisena myös jatkossa. Tässä vaiheessa moni halusi tarkentaa, kuinka helppoa amerikkalaisten kanssa on tehdä töitä. Kaikki tuntuu selkeältä ja perustellulta. Osa vastaajista kritisoi hieman amerikkalaisten tietämystä kansainvälisestä bisneskulttuurista.

”Amerikkalaisten itseluottamus saa kolauksen, kun he saapuvat Eurooppaan ja yrittävät myydä teknisiä tuotteitaan omalla tyylillään ranskalaisille. Siirtyessään muihinkin Euroopan valtioihin, he tuskastuvat huomatessaan bisneskulttuurin merkittävät erot kaikkien Euroopan valtioiden välillä.”

Yhdysvallat on suuri valtio, jonka sisään mahtuu useita erilaisia kulttuurillisia ryhmiä. Kysyin haastateltavilta, millaisina he näkevät valtion eri osissa asuvien ihmisten kulttuurilliset erot. Valitettavasti ainoastaan yhdellä oli kokemuksia tästä. Hänen mukaansa itäosissa maata ollaan lähtökohtaisesti hieman vakavampia kuin lännessä. Toisaalta monikulttuurinen Amerikka kätkee sisälleen henkilöitä niin monesta eri kulttuuriryhmästä, että tätä on vaikea vahvistaa.

Haastavimpana kulttuurillisena erona pidetään sosiaalisen asenteen aktivointia. Meillä ei ole totuttu kovaan hehkutukseen, joten siinä mukana pysyminen vaatii totuttelua. Kaikki haastatellut henkilöt nostivat esiin vaikeuden ymmärtää, mitä amerikkalaiset oikeasti tarkoittavat ja mitä on oikeasti sovittu.

”Yhdysvaltalainen saattaa mielestäni luvata asioita, joita hän ei oikeasti tarkoita. Suomalainen yleensä tarkoittaa täsmällisesti sanomaansa, joten tästä saattaa aiheutua väärinkäsityksiä.”

Amerikkalaisia pidetään välillä kaksinaavaisina, joten heidän kanssaan saa olla tarkkana. Monesti amerikkalaiset haluavat järjestää kunnon show'n järjestämissään tilaisuuksissa ja asiasisältö jää ohueksi.

6.3. Erot liikeneuvotteluissa ja sopimuksenteossa

Yhdysvaltalainen neuvottelukulttuuri ja neuvotteluissa tehdyt sopimukset ovat opinnäytetyöni teoriaosuuden tärkeimpiä kohtia. Seuraavan seitsemän kysymyksen avulla selvitin käytännön kokemuksia maan neuvottelukulttuurista.

Nykytekniikka mahdollistaa neuvotteluiden järjestämisen monessa eri muodossa. Yleinen yhteydenpito on helpottunut internetin yleistymisen ja yhteyksien laadun parantumisen myötä. Selvitin lyhyesti, kuinka paljon haastateltavat ovat hyödynäneet nykytekniikkaa yhteydenpidossa.

Kaikki vastaajat kertoivat käyttävänsä runsaasti sähköpostia kansainvälisessä kaupankäynnissä. Tämä ei ollut yllätys, sillä sähköposti on yleistynyt jo vuosia sitten. Video- ja internet-tekniikkaa on alettu käyttää kustannussyistä yhä useamassa yrityksessä. Matkustaminen mannerten välillä katsotaan olevan kaikin puolin kallista lentojen hintojen ja matkustamiseen käytetyn ajan takia. Laadukkaiden palaverien pitäminen onnistuu nykyään kätevästi myös teknologian välityksellä. Ainoa ongelma neuvotteluissa pidetään aikaeron tuomaa ongelmaa. Osavaltiosta riippuen aikaero Suomeen on 7–10 tuntia. Tästä syystä sähköposti on edelleen yleisin kommunikointiväline.

Aikatauluista puhuttaessa amerikkalaiset ovat suomalaisten kanssa samalla aaltopituudella. Kaikki vastaajat kertoivat pitäneensä positiivisena yllätyksenä, että neuvottelujen sovitun ajankohdat pitivät. Muutama henkilö kertoi pienistä myöhästelyistä, mutta sanoi samaan hengenvetoon uskovansa sen olevan yksilöllistä. Yleisesti ottaen amerikkalaiset pitävät siis kiinni sovitusta ajankohdasta.

Liikeneuvotteluiden pituus vaihtelee suuresti. Syynä tähän on tietysti käsiteltävän aiheen laajuus. Vastaajista lähes jokainen kertoi olleensa yllättyneitä siitä, kuinka hyvin amerikkalaiset pysyvät aiheessa. Lähtökohtaisesti jokainen haastateltava oli odottanut pitkiä neuvotteluja, joissa asia ei pyöri aiheen ympärillä, sillä amerikka-

laiset pitävät small talkista. Tässä kohtaa näkyy heidän ajattelunsa ja sanontansa ”time is money”. Amerikan kova bisneskulttuuri näkyy tässä kohtaa vahvana, ja he haluavat keskittyä olennaiseen.

Haastatellut pitivät liikeneuvotteluiden sisältöjä hyvin erilaisina kuin kotimaisissa neuvotteluissa. Suurin osa tunsu neuvotteluiden kulun olevan sulavaa ja huomattavasti äänekkäämpää kuin täällä. Hiljaisia hetkiä ei neuvotteluista synny. Kokoukset ovat erinomaisesti organisoituja ja niihin on yleensä määrätty oma puhtaaksi kirjoittaja naputtelemaan kokousraporttia reaaliaikaisesti. Tästä toimintamallista annetaan paljon kiitosta, sillä näin kokousraportteja ei tarvitse odottaa päiväkausia. Kokouksen päätyttyä raportti odottaa jo sähköpostissa. Asiasisällöltään neuvotteluissa ei koeta olevan suuria eroja kotimaisiin neuvotteluihin verrattuna.

*”Neuvottelut eivät eroa asiasisällöllisesti mielestäni mitenkään. Keskustelu saat-
taa olla elävämpää ja hiljaisia hetkiä ei oikeastaan ole.”*

Neuvotteluissa haetaan asioille aina jonkinlaista ratkaisua. Halusin kysyä haastatelluilta kokemuksia päätöksenteon nopeudesta ja sujuvuudesta. Jokainen haastateltu oli törmännyt amerikkalaisten pitkään hieromiseen ja pilkunviilaamiseen. Monesti syynä pidettiin Yhdysvaltojen hierarkkisesti ja oikeudellisesti tiukkaa valtionmallia. Amerikassa sopimuksen sisällöt tarkastutetaan usein lakimiehellä, jotta siitä ei voida myöhemmin nostaa syytteitä. Vastaajat kertoivat törmänneensä moniin kankeisiin organisaatiokaavioihin, joissa päätöksenteko menee usean väliportaan läpi. Tässä kestää usein todella kauan.

*”Monet jahkaavat yllättävän paljon, kauemmin kuin Euroopassa ja Aasiassa,
Japani pois lukien.”*

Sopimuksenteko ja toteuttaminen seuraavat päätöksentekoa. Kaikilla haastetulluilla ei ollut kokemusta sopimuksen tekemisestä, sillä se ei kuulunut heidän työkuvaansa. Osa haastatelluista on osallistunut neuvotteluihin, mutta ei ole valtuutettu tekemään sopimuksia. Ne, joilla oli kokemuksia sopimusten tekijänä, nostivat esiin samantyyppisiä ajatuksia. Sopimukset saadaan aikaan, kunhan sisältö on

tarkastettu useaan otteeseen. Amerikkalaiset haluavat vääntää loppuun asti paremmasta sopimuksesta, ennen kuin taipuvat lopulliseen sopimukseen.

”Yhdysvaltalainen uskaltaa ehdottaa mielestäni suomalaista räikeämmin itselleen edullista muutosta sopimuksen sisältöön sopimuksen tekemisen yhteydessä.”

Liikeneuvottelujen lopussa syntyy yleensä sopimus. Kysyin toiseksi viimeisessä kysymyksessäni haastatelluilta kokemuksia yhdysvaltalaisten kanssa neuvoteltujen sopimusten pituudesta. Kaikki vastaajat olivat täysin samalla linjalla. Monen viilauksen lopputuloksena syntyy yleensä pitkä sopimus. Amerikkalaiset ymmärtävät liikekumppanuuden tärkeyden ja asiakkuus nostetaan tärkeään rooliin. Päästyä yhteistyöhön amerikkalaisten kanssa voi odottaa pitkää ja hedelmällistä yhteistyötä. Pitkistä sopimuksista ollaan yleensä erittäin tyytyväisiä, kunhan sopimusneuvottelut on saatu puristettua loppuun.

”Amerikkalaisten hienoimpia piirteitä on yhteistyön ylläpitäminen. He saavat sinut tuntemaan itsesi tärkeäksi, vaikka todellisuudessa olisitkin heille vain nappikauppaa.”

Viimeiseen kysymykseeni annoin haastateltaville vapaan sanan kertoa kokemuksestaan amerikkalaisista ihmisistä ja liikekumppaneista. Helppous oli sana, joka tuli lähes kaikilla henkilöillä mieleen ensimmäisenä. Heitä pidetään siis erittäin mieluisina liikekumppaneina kansainvälisessä kaupankäynnissä.

”Itse pidän yhdysvaltalaisten kanssa työn tekemisestä ja en ole kohdannut erityisiä vaikeuksia tehdä heidän kanssaan yhteistyötä.”

”Helppo asioida kielen takia, mutta he voivat olla alkuun hieman kärsimättömiä ja valita kilpailevan tuotteen, jos ei ymmärrä vuorovaikutuksen merkitystä heidän kulttuurissaan.”

7. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Kansainvälisen kaupan perusedellytys on olla tietoinen liikekumppanisi taustoista. Tutkimukseni kohdevaltio ei ole tässä tapauksessa poikkeus. Meillä on huomattavia eroja käytöksessämme ja tavassamme toimia. Kaikkien näiden erojen keskellä piilee suuri mahdollisuus. Yhdysvallat on mainio liikekumppani, mikäli yhteinen sävel löytyy. He vaalivat asiakassuhteitaan ja kaiken onnistuessa heistä on mahdollista saada pitkäaikaisia, hedelmällisiä yhteistyökumppaneita.

7.1. Johtopäätökset kulttuurillisista eroista

Kulttuurilliset erot näkyvät yhdysvaltalaisen ja suomalaisten välillä. Amerikkalaiset ovat supliikkeja ja sosiaalisia. Tämän kulttuuri opettaa heille jo pienestä pitäen. Ilmaisutaito on kouluissa yleisenä oppiaineena, ja panostukset tähän kaupankäynnin kannalta keskeiseen osa-alueeseen ovat huomattavasti suurempia kuin Suomessa. Avoimeen ja eloisan ilmapiiriin hyppääminen lienee suomalaisille suurin kulttuurillinen kynnys. Amerikkalaisille hiljaiset hetket ovat sietämättömiä.

Yhdysvaltalaisilla on myös opittavaa oman valtionsa ulkopuolisista kulttuureista. Teemahaastatteluun osallistuneiden kokemusten perusteella he eivät ymmärrä kunnolla esimerkiksi Euroopan sisäisiä kulttuurieroja. Syynä tietämättömyyteen lienee kova itseluottamus omaan tekemiseen. He eivät pelkää tehdä virheitä, joten ei ole noloa olla ensin väärässä ja vasta sitten korjata kurssia. Myös valtavat kansalliset markkinat kannustavat heitä pysymään omalla mantereella, ovathan maantieteellisetkin erot huomattavia mantereiden välillä.

Kulttuurillisista eroista huolimatta uskon erojen olevan myös omalla tavallaan vahvuus. Suomalaiset ja amerikkalaiset voivat toimia tiiminä erinomaisesti, sillä erilaisista rooleista ei tarvitse taistella. Jokainen löytää oman paikkansa ja tehtävänsä erilaisissa tilanteissa. Suomella ja muilla Pohjoismailla on Amerikassa erinomainen maine, joten lähtökohdat yhteistyölle ovat otolliset.

7.2. Johtopäätökset liikeneuvotteluiden ja sopimuksen teon eroista

Liikeneuvottelut eivät asiasisällöltään eroa suuresti kulttuuriemme välillä. Molemmissa maissa arvostetaan täsmällistä ajankäyttöä. Neuvottelut alkavat sovitusti ja seuraavat sovittua agenda. Amerikkalaiset haluavat pysyä aiheessa, eikä tapaamisen alussa käytyä kuulumisten vaihtoa jatketa neuvottelujen edetessä. Kun amerikkalaiset saapuvat neuvotteluihin, keskitytään bisnekseen, ei muuhun. Neuvotteluiden tunnelma saattaa olla hyvin erilainen. Tällä viitataan aiemmin käsitellyyn kulttuurilliseen eroon sosiaalisessa taitavuudessa.

Amerikkalainen oikeusturva ja organisaatioiden hierarkia saatavat olla meille hieman outoja. Siksi emme ole tottuneet hieromaan sopimuksien yksityiskohtia niin tarkkaan. Tämän prosessin läpäistyä on mahdollista saavuttaa kattava ja pitkä asiakkuussuhde amerikkalaisten kanssa.

Neuvottelemisen ja yhteistyön helppous amerikkalaisten kanssa korostuivat opin-
näytetyöni tutkimusvaiheessa kaikkein eniten. Siksi on helppoa kannustaa suomalaisia yrityksiä rohkeasti suuntautumaan Yhdysvaltain markkinoille.

8. YHTEENVETO

Mielenkiintoinen projekti on nyt saatu päätökseen ja on mukava muistella omia ajatuksia ennen työn aloittamista. Aiheena Yhdysvaltain ja sen bisneskulttuurin tutkiminen kiehtoi minua suuresti. Oman motivaatiolisän aiheen tutkimiseen toivat omat perhesuhteeni. On mahdollista, että muutan jossain vaiheessa Yhdysvaltoihin, joten aiheen tutkiminen ja ymmärtäminen ovat tärkeää myös itselleni.

Yhdysvallat on valtio, joka herättää meissä kaikissa suuria tunteita. Maan värikäs historia, viihdemaailma ja kulttuuri ovat omaa luokkaansa. Minulla oli paljon ennakkokäsityksiä amerikkalaisista ennen tutkimustani. Tutkimuksen edetessä monille käsityksilleni tuli vahvistuksia, mutta sekaan mahtui myös yllätyksiä. Esimerkiksi maan tiukka hierarkian kulttuuri tuli minulle yllätyksenä. Olen pitänyt amerikkalaisia avoimina, joten uskoin sen olevan myös hierarkisen ajattelun lähtökohtana.

Maan bisneskulttuurista ei noussut esiin mitään suuria yllätyksiä. Amerikkalaiset ovat juuri niin ulospäin suuntautuneita ja sosiaalisia kuin sopii olettaa. Mainitsin tutkimuksessa useaan kertaan, että meillä suomalaisilla on paljon opittavaa heidän tavastaan hoitaa liikesuhteita. Tämä on totta kaikessa kansainvälisessä kaupankäynnissä, eikä ainoastaan amerikkalaisten kanssa. Positiivinen asenne ja rehellisyys tuovat lopulta parhaan mahdollisen lopputuloksen. Suomalaisilla on erinomaiset mahdollisuudet pärjätä amerikkalaisten kanssa juuri rehellisyytensä ansiosta.

Tutkimukseni yhtenä motivaationlähteenä on ollut kannustaa suomalaisia yrityksiä laajentamaan liiketoimintaansa Yhdysvaltoihin. Kansainvälisille markkinoille pyrkiminen on mahdollista, mutta kumppanin taustat ja kulttuuri on syytä opetella huolella. Tulevaisuudessa kansainvälistyminen on yhä suuremmassa roolissa myös Suomessa. Törmään omassa työssäni yhä useammin kansainvälisiin yrityksiin. Kielitaidon, etenkin englannin kielen, merkitys kasvaa. Uskon, että suomalaisilla yrityksillä on vielä paljon käyttämätöntä potentiaalia Amerikan markkinoilla ja ylipäätään kansainvälisessä kaupankäynnissä.

KIRJALLISUUS

PAINETUT TEOKSET

Walker, D.-Walker, T. & Schmitz, J. (2003) Doing Business Internationally: The guide to cross-cultural success. McGraw- Hill.

Rauhala, Lauri (2005). Ihminen kulttuurissa – Kulttuuri Ihmisessä. Yliopistopaino. Helsinki.

Salminen, Poutanen (1996). Kulttuurikompassi. Helsinki.

Lewis, Richard D. (1996). Kulttuurikolareita. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Ota-
van painolaitokset.

Nieminen, Marjut & Väyrynen, Raimo. (1999). Amerikan aakkoset. Helsinki. Oy
Edita Ab.

Frazier, Kevin & Haigh, Rupert. (2004). Business Brief: USA. 1 edition. Helsinki.
Multikustannus Oy.

Hirsjärvi, Sirkka. (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi, Remes, Sajavaara. (2000). Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi, Remes, Sajavaara (2001). Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi, Hurme. (2000). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytän-
tö. Helsinki. Yliopistopaino.

LIITTEET

Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Yrityksen taustat:

1. Mikä on yrityksenne toimiala?
2. Paljonko teidän yrityksenne työllistää henkilökuntaa?
3. Mikä on tehtävänne yrityksessä?
4. Kuuluuko matkustaminen Yhdysvaltoihin osana työtehtäviänne?
5. Kuinka kauan olette tehneet kauppaa yhdysvaltalaisien kanssa?
6. Kuinka suuri markkinaosuus Yhdysvaltain-kaupalla on liiketoiminnassanne?

Erot kulttuurissa:

7. Minkälaisen ensivaikutelman yhdysvaltalaiset antavat itsestään?
8. Säilyykö ensivaikutelman antama kuva sellaisenaan pidemmän liikekumppanuuden jälkeen vai muuttuuko se?
9. Mikäli yrityksenne harjoittaa kaupankäyntiä yhdysvaltain eri osavaltioissa, oletteko huomanneet suuria kulttuurillisia eroja osavaltioiden välillä?
10. Mitkä ovat haastavimmat kulttuurilliset erot, jotka on syytä oppia kaupankäynnissä yhdysvaltalaisien kanssa?

Liikeneuvottelut:

11. Käytättekö liikeneuvotteluissa nykytekniikkaa, esimerkiksi videoneuvotteluja?
12. Kuinka hyvin amerikkalaiset pitävät kiinni sovittujen neuvottelujen aikatauluista?
13. Kuinka kauan neuvottelut yleensä kestävät?

14. Miten liikeneuvottelut sisältö eroaa käytännöltään suomalaisista neuvotteluista?
15. Kuinka nopeasti yhdysvaltalaiset tekevät yleensä päätöksen esimerkiksi esitetystä tarjouksesta tai muutoksesta?
16. Onko sopimuksenteossa jotain eroa suomalaiseen tapaan?
17. Tekevätkö yhdysvaltalaiset yleensä mielellään pitkiä vai lyhyitä sopimuksia?

Onko teillä vielä jotain erityistä mielessä, mitä voisitte mainita yhdysvaltalaisista liikeyhteistyöparina?